بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

ممارسات إدارة سلسلة التزويد في الشركات الأردنية في مدينة الحسن الصناعية

إعداد الطالب:

فـــادي زهيـــر جـــرار

إشراف

الدكتورلـــؤي صـــالحيـــة

الدكتور جمـــال أبـــو دولـــة

ممارسات إدارة سلسلة التزويد في الشركات الأردنية في مدينة الحسن الصناعية

Supply chain management practices in Jordanian companies in the city of Hassan Industrial

إعداد

فـــــادي زهيـــر جـــرار

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة اليرموك، إربد، الأردن

لجنة المناقشة

الدكتور لؤي صالحية .... مشرفاً ورئيساً

الدكتور جمال أبو دولة .... عضواً

الدكتور عبد الفتاح كراسنة .... عضواً

الدكتور علي الروابدة .... عضواً

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى من وصى بها الرحمن

وأوصى بها ثلاثاً خير الأنام

إلى التي حملتني وهناً على وهن

تتبسم وهي تخفي الأوجاع والآلام

أمي الحبيبة

وإلى من كدَّ وأعطى

الذي أسأل الله له الرحمة والغفران

أبي العزيز

إلى أخواني وأخواتي وعائلاتهم

وإلى كل مؤمن ومؤمنة

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً مباركاً فيه يليق بجلال وجهه وجزيل عطائه .. وأسأله جل شأنه أن يجعل عملي سبيلاً في رضاه .. والصلاة والسلام على إمام المرسلين وسيد الخلائق محمد صلى الله عليه وسلم وبعد ...

فإني أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل المشرفين الدكتور لؤي صالحية والدكتور جمال أبو دولة على تفضلهما بقبول الإشراف على هذه الرسالة، ولجهودهما المخلصة ونصحهما القيم وتوجيهاتهما السديدة التي أثرت هذه الرسالة وأغنتها بفكرهما النير ..

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الكريمين الدكتور عبد الفتاح كراسنة والدكتور علي الروابدة على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدماه من النصح والتوجيه والمساعدة ..

كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ...

فجزاهم الله عني خير الجزاء ...

الباحث

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

جرار، فادي زهير. ممارسات إدارة سلاسل التزويد في الشركات الصناعية الأردنية في مدينة الحسن الصناعية- اربد. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2008، إشراف د. لؤي صالحية، د. جمال أبو دولة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير تطبيقات إدارة سلاسل التزويد (SCM) للميزة التنافسية والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية.

تكونت عينة الدراسة من (46) موظف من مختلف الشركات الصناعية الأردنيـــة فـــي مدينة الحسن الصناعية، قام الباحث بتصميم أداة دراسة تكونت من ثلاثة أقسام، القـــسم الأول: مجالات إدارة سلالسل التزويد وتكون من (4) مجالات: مجال الشراكة الاستراتيجية مع المزود، ومجال العلاقة مع المستهلكين، ومجال مستوى تقاسم المعلومات (IS)، ومجال مستوى جـــودة المعلومات (IQ)، القسم الثاني: الميزات التنافسية للشركة وتكون مـــن (4) مجـــالات: مجـــال السعر/ الكلفة، ومجال التوصيل الاعتمادي، ومجال الابتكار في المنتج، ومجال التوقيت السوقي، والقسم الثالث: الأداء الكلي للشركة وتكون من (5) مجالات: مجال الربحية على المدى الطويل، مجال نمو المبيعات، ومجال الموارد المالية، ومجال صورة المنظمة في ذهن العامـــة، ومجـــال ولاء المستهيلكين، وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين كل مـــن الأداء التنظيمي وكل من الشراكة الاستراتيجية مع المزود، ومستوى تقاسم المعلومات، ونوعية المعلومات، ومجال العلاقة مع المستهلك، ومجالات إدارة سلاسل التزويد ككل.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقة مع المستهلك والأداء التنظيمي. كما أن (40%) من التغير الحاصل في الأداء التنظيمي يعزى للمجالات المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين جميع مجالات إدارة سلاسل التزويد ما عدا العلاقة مع المستهلك مع جميع أبعاد الميزة التنافسية. كما أن (43%) من التغير الحاصل في الميزات التنافسية يعزى للمجالات المتعلقة بإدارة سلسلة التزويد.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مجالات السعر/التكلفة، ومجال التوصيل الاعتمادي، والابتكار، وتوقيت السوق، ومجال الميزة التنافسية ككل مع مجال الأداء التنظيمي. حيث أن (99%) من التغير الحاصل في الميزات التنافسية يعزى للمجالات المتعلقة بالأداء التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بزيادة الاتصال الاستراتيجي مع المزودين والمستهلكين، وتحقيق مستوى تشاركي في المعلومات ذات الجودة العالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلاسل التزويد، الميزة التنافسية، الشركات الصناعية في مدينة الحسن.

الفصــل الأول

الإطــار العــام للدراســة

1-1 المقدمة

منذ العام (1995) أصبحت الشركات حول العالم تواجه منافسة عالية على المستوى العالمي، وكما برزت التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances) بين المنظمات بشكل واضح، مما أوجد الحاجة إلى تطوير هياكل المنظمات للاستجابة لمثل هذه التطورات. وعليه ظهرت شركات سلاسل التزويد بغية الاستجابة للتغيرات والتطورات الراهنة في الاتجاهات التجارية، حيث اهتم الخبراء والباحثين بدراسة هذه الظاهرة، بحيث كان التركيز في المرحلة الأولى لهذه الدراسات على التخطيط للمواد والاستفادة من تقنيات التخطيط لمتطلبات المواد. أما في السنوات الأخيرة اتجه اهتمام الخبراء والباحثين نحو تصميم وتطبيق الأنظمة المدمجة مثل البحث عن مصادر التخطيط (Lammus and Vokurka,1999).

ويمكن النظر إلى مفهوم إدارة سلاسل التزويد (Supply Chain Management) من خلال عدة وجهات متباينة أبرزها الشراء، وإدارة السلسلة، والعمليات اللوجيستية، وإدارة النقل، وإدارة التسويق، والنظرية التنظيمية، وإدارة نظم المعلومات.

يتسم سوق العمل اليوم بالديناميكية والنشاط، حيث لعبت العولمة دوراً بارزاً في إعادة التفكير الأساسي لدى العديد من المنظمات بطريقة إجراء العمل التجاري، وأصبحت كُلف النقل والتصنيع ووقت الاستجابة للعميل معقدة بشكل متزايد وتحتاج إلى دراسة ودراية، وأدرك الخبراء أن نجاح المنظمة الفردية يعتمد على الأداء ومصداقية مزودي هذه المنظمة، وكذلك المصداقية مع العملاء وكسب رضاهم (Wilding, 1998).

ويهتم مديرو اليوم بنجاح الشركات المرتبطة بسلسلة التزويد، وهم يعملون بشكل جماعي من أجل جعل سلسلة التزويد تنافسية ككل، ويعمل هؤلاء أيضاً على تنسيق نشاطاتهم مع شركائهم التجاريين. فمنهم من يقوموا باستخدام التكنولوجيا وسيلة لجمع المعلومات حول

متطلبات السوق، وتبادل المعلومات بين المنظمات. حيث أن هناك مفتاح رئيسي في إدارة سلسلة التزويد وهو أن كل العملية يجب النظر إليها على أنها نظام واحد حيث أن أي خلل يقع في أي مرحلة منها يؤثر على سير العملية برمتها. وحالما يصبح المزود جزء من سلسلة تزويد منظمة تدار بشكل جيد، فإن هذا الأمر سيكون له تأثير مستمر على التنافسية لجميع مراحل سلسلة التزويد، وخاصة المنافسة في السعر، وهذا يؤدي إلى قيام الشركة ومزوديها ببناء علاقة طويلة الأمد مع المستهلك والقيام ببناء أقوى الحواجز من أجل مواجهة المنافسين (Wang and others,2005).

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على بعض الجوانب الرئيسية المتعلقة بكيفية إدارة المنظمات لسلاسل التزويد من حيث بناء علاقة إستراتيجية مع المزودين، وتحسين العلاقة مع العملاء، وكذلك تبادل المعلومات بين أطراف سلاسل التزويد. كما وستتطرق هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الجوانب سالفة الذكر من جهة وأثرها على بعض الجوانب الأدائية للمنظمات، وقدرتها على تحقيق الميزات التنافسية.

1-2 مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على واقع ممارسات إدارة سلاسل التزويد من قبل الشركات الصناعية الأردنية وذلك في ضوء أثرها على كل من الأداء التنظيمي والميزات التنافسية.

تواجه معظم الاقتصاديات في الوقت الحالي مشاكل عديدة تتمثل في ارتفاع تكاليف الطاقة ونقص المواد الخام، وارتفاع معدلات الفائدة مع ندرة الموارد المالية اللازمة للاستثمار وانخفاض معدلات الإنتاجية. وفي ظل هذه الظروف يصبح من الصعوبة بمكان على منظمات الأعمال أن تحافظ على معدلات الربحية الخاصة بها، والعمل على زيادة معدلات العائد على

استثمارها؛ لذلك فإن الإدارة يجب أن تعمل على اتخاذ القرارات التي من شأنها زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف. ويمثل مجال إدارة سلاسل التزويد أحد المجالات التي يمكن- وعن طريق تنظيم الجهود الإدارية والتنظيمية- أن تساعد على تحقيق هذه الأهداف، والحد من التقلبات الحاصلة في بيئة أعمال اليوم.

وبناءً على ما سبق، أجبرت منظمات اليوم، والتي تعمل في ظل ظروف متغيّرة، ومعقدة، ومتسارعة، وفي ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والمخاطرة، فضلاً عن المنافسة، خلق بيئة عمل مناسبة لها وشراكة فاعلة مع مورديها، وذلك من خلال تطوير وسائل اتصال فعّالة، لاسيما تلك التي تستند إلى التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الإدارية بأنواعها المختلفة والداعمة لها لاتخاذ القرارات المناسبة، فضلاً عن ضرورة التأكيد على العمل الجماعي والمسؤولية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المرتبطة بسلاسل التزويد، مع وضوح سياسات العمل ومدى مرونتها وواقعيتها، كل هذا وغيره يوّفر مناخاً تنظيمياً يساعد المنظمات على اختلاف أنواعها واختلاف أنشطتها في إيجاد نقاط قوة لها للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها، وتجاوز نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها، وذلك من خلال مواكبة التطورات وإجراء التحسينات المستمرة لأدائها، فضلاً عن تقديم الخدمات بسرعة ونوعية تناسب أذواق الزبائن وتؤدي إلى رضاهم، وكل ذلك في إطار إدارة فاعلة لسلاسل التزويد.

1-3 أهمية الدراسة

لقيت الشراكة في سلاسل التزويد (SCM) اهتماماً كبيراً من قبل الخبراء والمستشارين ومديري الأعمال. حيث أن الكثير من المنظمات أدركت أن سلاسل التزويد (SCM) هي المفتاح الرئيسي من أجل بناء ميزة تنافسية دائمة للخدمات والمنتجات التي تقدمها (Chandra and Kumar, 2000).

وتكمن أهمية الدراسة في محاولة الاستفادة من الدروس المستقاة من نتائج هذه الدراسة في مجال إدارة سلاسل التزويد، وتعميم نتائجها على الواقع الأردني متمثلاً في الشركات الصناعية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذا الواقع- مدينة الحسن الصناعية في اربد، فضلاً عن أهمية دور شركات سلاسل التزويد (SCM) في زيادة الدور الفعال للشركات الصناعية في مجالات الاستثمارات والعلاقات التجارية بشكل عام، مع وجود المنافسة الشديدة في السوق الدولية، مما يستدعي من المنظمات العاملة في هذه السوق محاولة إيجاد أدوات تحسن نوعية الإنتاج وتتقابل مع عوامل رضا المستهلك وإشباع حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين، ومن ثم الإبداع في الأداء بغرض زيادة حصتها السوقية وتحقيق الإيرادات والميزة التنافسية.

وتكمن أهمية الدراسة أيضاً من أهمية ودور القطاع الصناعي الأردني في التنمية الاقتصادية ودفع عجلتها إلى الأمام. حيث يواجه هذا القطاع في الأردن عدد من التحديات التي أفرزتها معطيات العولمة ودخول الأردن في اتفاقيات التجارة العالمية. وعليه، فإن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في تحسين أداء شركات هذا القطاع في مجال إدارة سلاسل التزويد العاملة معها.

1-4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على واقع استخدام الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في محافظة إربد لسلاسل التزويد في عدة مجالات أساسية منها: العلاقة الإستراتيجية مع المزودين، العلاقة مع العميل، مشاركة المعلومات وجودتها. كما وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفحص تأثير هذه المجالات الأربعة لإدارة

سلاسل التزويد (SCM) على الأداء التنظيمي لهذه الشركات الصناعية، وكذلك قدرتها على تحقيق الميزات التنافسية.

1-5 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هو واقع استخدام الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية للمجال المتعلق بالشراكة الاستراتيجية مع المزود؟

السؤال الثاني: كيف يتم تفعيل مجال العلاقة مع العملاء كمجال من مجالات إدارة سلاسل التزويد من قبل الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية؟

السؤال الثالث: ما هو مستوى تشارك المعلومات ما بين الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية والشركات التابعة لسلسلة التزويد؟

السؤال الرابع: ما مدى محافظة الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية على جودة المعلومات المتدفقة خلال سلاسل التزويد التابعة لها؟

السؤال الخامس: ما هي درجة تحقيق الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية للميزات التنافسية؟

السؤال السادس: ما مستوى الأداء المالي والسوقي للشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية؟

1-6 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين استخدام مجالات إدارة سلسلة التزويد وبين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين استخدام مجالات إدارة سلسلة التزويد وبين مستوى تحقيق الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية للميزات التنافسية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية وبين مستوى تحقيقها للميزات التنافسية.

1-7 نموذج الدراسة

ويتضمن نموذج الدراسة كل من المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة. حيث أن المتغيرات المستقلة للدراسة تتعلق بمجالات إدارة سلاسل التزويد (SCM) وعلى النحو التالي:

1- الشراكة الإستراتيجية مع المزودين.
2- العلاقة مع المستهلك.
3- مستوى تشارك المعلومات.
4- نوعية المعلومات التي يتم تشاركها.

أما المتغيرات التابعة فتتمثل في كل من:

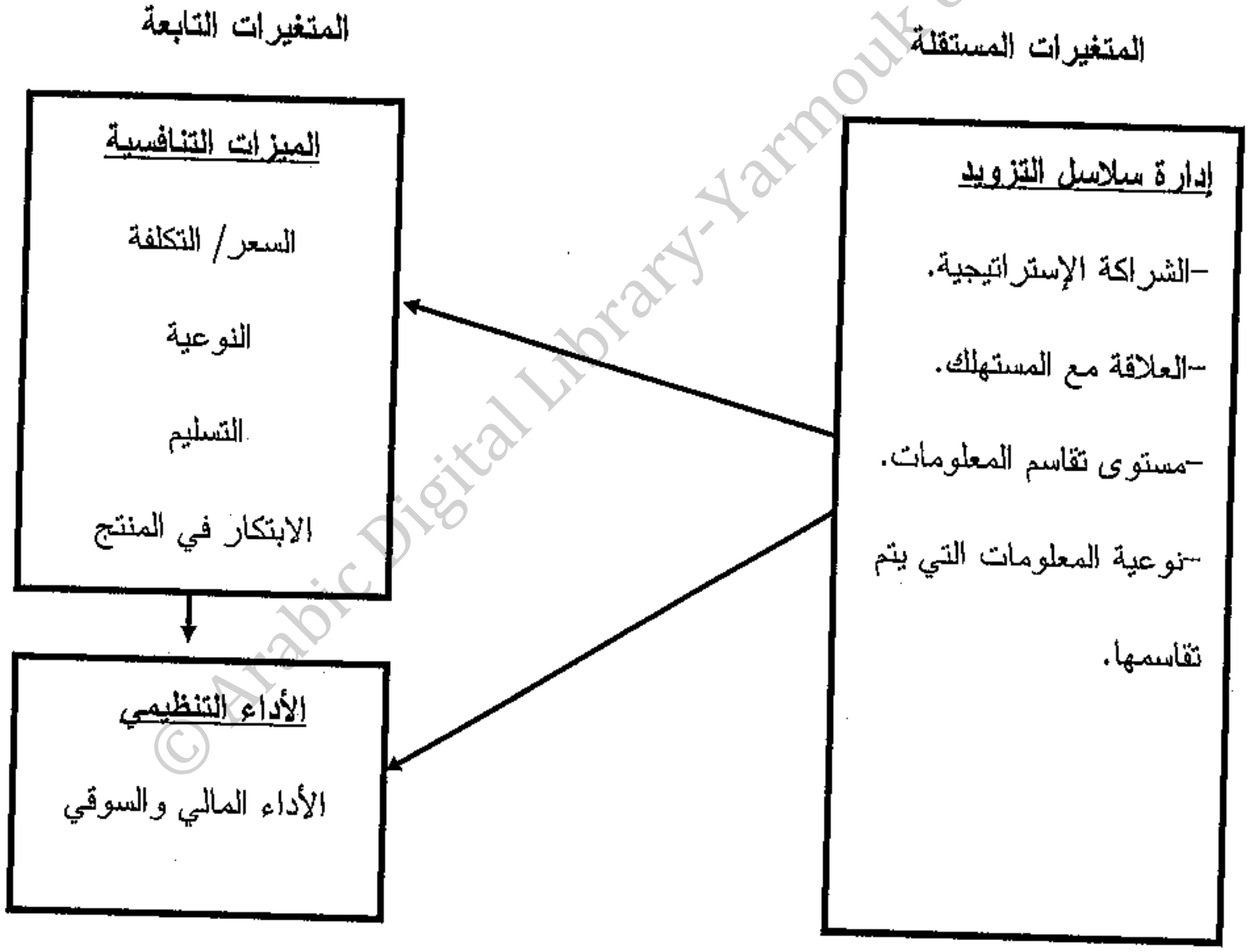
أ- الأداء التنظيمي والمتمثل في الأداء المالي والأداء السوقي.

ب- الميزات التنافسية والممثلة من خلال أربعة أبعاد هي: السعر/ التكلفة، والنوعية، والتسليم والابتكار في المنتج.

ويمكن توضيح نموذج الدراسة، والذي يبين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة للدراسة كما في الشكل (1).

الشكل (1)

نموذج دراسة تاثير تطبيقات إدارة سلاسل التزويد (SCM) على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي.



* قام الباحث بعد الإطلاع على الكثير من المصادر العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بمجال إدارة سلسلة التزويد، وقد تم اعتماد الاستبانة التي أعدها (Li et al, 2004) والمكونة من ثلاثة أقسام، ممارسات إدارة سلسلة التزويد، الميزة التنافسية، الأداء الكلي.

الفصــل الثــانــي

الإطــار النظــري والـدراســات السـابقــة

سيتم في هذا الفصل التعرف إلى مفهوم شركات التزويد (SCM) والميـزة التنافـسية والأداء التنظيمي. كما سيتم التطرق إلى أبرز الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها من قبل الباحث في مجال شركات التزويد وما يتصل بها من عوامل وظـروف فـي بيئـة الأسـواق المحيطة.

المبحث الأول: الإطار النظري

2-1 مفهوم سلاسل التزويد (Supply Chain)

لقد تم تقديم تعريفات مختلفة لسلسلة التزويد في السنوات العديدة الماضية، وهذا المفهوم اكتسب الشهرة حيث قام قاموس (APCIS) بتعريف سلسلة التزويد على أنها:

1- العمليات ابتداءً من المواد الخام وصولاً إلى الاستهلاك النهائي للمنتج عبر شركات التزويد.

2- العمليات داخل وخارج الشركة التي تسمح لسلسلة المنظمة أن تقـوم بـصناعة المنتجـات وتزويد الخدمات للعميل.

ويرى مجلس سلسلة التزويد (Supply chain Council, 1997) أن سلسلة التزويـد هي مصطلح يستخدم بشكل متزايد من قبل الخبراء اللوجيستين من أجل الإشارة إلى كل جهـد موجود في إنتاج وتسليم المنتج النهائي من مزود ومن عميل. وهناك أربع عمليات رئيسية تحدد مثل هذه الجهود وهذه العمليات هي: التخطيط، والمصدر، وعملية التصنيع، والتسليم. وتتضمن هذه العمليات في داخلها الأمور التالية: إدارة التزويد والعرض، وتوفير المواد الأولية، والتخزين للمنتج، وإدارة الطلبات، والتوزيـع عبـر كـل القنـوات، والتـسليم للعميـل. كمـا يعـرف (Quien, 1997) سلسلة التزويد على أنها كل النشاطات المتعلقة بتحريك البضائع من مرحلـة

المواد الخام وصولاً إلى المستهلك النهائي. هذا الأمر يتضمن إيجاد المواد الخام، وعمليات الإنتاج، والطلب، وإدارة المنتج، والنقل والتخزين، وخدمات المستهلك (Lammus and Vokuurka,1999).

من خلال التعاريف السابقة لسلاسل التزويد يمكن تعريفها على أنها شبكة من الوحدات تضم المزودين، والناقلين، ومواقع التصنيع، ومراكز التوزيع، وبائعي التجزئة، والمستهلكين للمنتجات، بحيث تحتاج هذه الشبكة إلى نظرة متكاملة وشاملة لوحداتها.

2-2 إدارة سلاسل التزويد (Supply Chain Management)

قام إيلارم وكوبر (Ellram and Cooper 1993) بتعريف إدارة سلسلة التزويد على أنها فلسفة إدارية تتضمن من إدارة التدفق الكلي لقناة التوزيع من المزود إلى المستهلك النهائي، وأشار مونزكا ومورجان (Monczka and Morgan, 1997) إلى أن إدراج فلسفة إدارة سلسلة التزويد تتعلق بإدارة كل العمليات المطلوبة من أجل توفير للمستهلك كل الخدمات المتعلقة بالمنتج (Lammus and Vokuurka, 1999).

وتعرف إدارة سلاسل التزويد (SCM) بأنها كل النشاطات المبذولة في إيصال المنتج ابتداء من المواد الخام وصولاً إلى المستهلك النهائي للمنتج، بما يتضمنه ذلك من عمليات مثل إيجاد مصادر المواد الخام، وعمليات التصنيع والتوزيع عبر كل القنوات والتسليم للمستهلك، ونظم المعلومات الضرورية من أجل مراقبة كل النشاطات السابقة.

وإدارة سلسلة التزويد تنسق كل هذه العمليات وتعمل على ربط كل الشركاء في السلسلة بما في ذلك الأقسام ضمن المنظمة والشركاء الخارجيين مثل المزودين والناقلين، ومزودي نظم المعلومات.

ومن أجل فهم أهمية التغييرات الجارية في مبادرات سلسلة التزويد فإنه من المهم مراجعة الجوانب التاريخية لنشاطات إدارة الإنتاج والعمليات، فخلال الفترة ما بين الأعوام 1960–1970 كان للشركات هياكل تنظيمية عمودية وكانت النشاطات متركزة على الوظائف، وكانت أنظمة التصنيع تركز على التخطيط لمتطلبات المواد، وفي الإطار الزمني من العام 1975–1990 بقيت كثير من الشركات تعتمد على الهياكل وتقييم العمليات (Chandra and Kumar, 2000). ولقد اعتبرت شراكة المزود على أنها طريقة فاعلة من أجل تطوير كفاءات الشركة منذ أواخر العام 1980 وأوائل العام 1990. هذا الأمر قد يرتبط بنجاح الشركات اليابانية والتي تمتلك صلات قوية مع مزوديها، حيث يعتقد أن النموذج الياباني للشراكة قد يضمن الأداء الأفضل بسبب أن الشركات في الشراكة تستطيع تبادل المعلومات وتحقيق نتائج أفضل من أجل التنسيق للمهام، وتطوير المنتج الجديد (Wang, *et al*, 2005).

واليوم لقد تم تحسين أنظمة التصنيع للمنظمات من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل تخطيط متطلبات التوزيع والتجارة الالكترونية وبيانات المنتج وهندسة المنتج، وأصبح التركيز الرئيسي ينصب على التكلفة الكلية للمنتج ابتداءً من مصدر المنتج انتهاءً إلى الاستهلاك. ففي ضوء ذلك أصبح هناك تحول كبير في اتجاه السوق من تكريس الإنتاج وتخزينه إلى الإنتاج حسب رغبات العميل نتج عن ذلك مرونة تنظيمية أفضل وتنسيق للعمليات عبر العديد من المواقع. وكان هناك إدراك من قبل المنظمات لفوائد دمج الوظائف مثل تصميم المنتج والتصنيع ونوعية مختلفة للمبادرات مثل إدارة النوعية الكلية (TQM) وشهادات (ISO) لإدارة النوعية في مجال إدارة سلاسل التزويد (Chandra and Kumar, 2000).

وهناك عدد من العوامل التي ساهمت في هذا النوع من التحول نحو الاهتمام بسلاسل التزويد (SCM) منها:

أولا: كان هناك إدراك يتعلق بأن التخطيط الجيد وإدارة الأنظمة المتداخلة المعقدة مثل التخطيط للمواد، وإدارة المنتج، وأنظمة الإنتاج سوف تقود إلى تحسن كلي في عملية الإنتاج .

ثانياً: التطور في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات التي سمحت بالتصميم والتطبيق والتحكم بالاستراتيجيات الضرورية من أجل تحقيق الأنظمة التكاملية (Chandra and Kumar, 2000).

وفي إطار إدارة سلاسل التزويد، ومع إعطاء الأهمية الإستراتيجية للشراء وشراكة المزود، يقوم المصنعون بإعطاء تركيز أكبر على اختيار المزود، والحفاظ على المزود الفعال ومثل هذا الأمر عمل على تقليص تكاليف الشراء وتحسين الميزة التنافسية. ولقد أشار (Attaran *et al*, 2007) أن المنظمات تقوم بالاستفادة المكثفة من شراكة المزود دون الاستفادة من اختيار المزود المناسب.

إن تزايد أهمية نشاط التزويد داخل المنظمات يتطلب إعادة جمع وتنظيم بعض الأنشطة التي كانت تعتبر حتى وقت متزايد ضمن مسئوليات إدارتي الإنتاج والتسويق. فالهدف الرئيسي لإدارة التسويق هو زيادة إيرادات المنظمة من خلال مجموعة من الأنشطة كالترويج وبحوث السوق وغيرها. أما إدارة الإنتاج فتهتم أساساً بصنع المنتج مع تقليل تكاليفه؛ وذلك عن طريق ممارسة المسؤوليات المرتبطة بتخطيط الطاقة الإنتاجية والرقابة على الجودة والجدولة.

كما نجد أن أنشطة الشراء وجدولة الإنتاج تخضع بدورها لكل من مجال الإنتاج ومجال التزويد. فإدارة الإنتاج تهتم بالحصول على المواد الخام بالجودة والسعر المناسب، كما تهتم بتتابع عمليات الإنتاج والفترة الزمنية اللازمة لإتمامها. أما أنشطة إدارة التزويد فتهتم بكل من مصادر التوريد والتوزيع وبتوقيتها بشكل مناسب، وبالإضافة إلى ما سبق نجد أن تسويق منتجات إحدى الشركات يتطلب الاستعانة بعدة قنوات للتوزيع بحيث يمكن الوصول إلى مختلف

قطاعات المستهلكين. إلا أن استخدام هذا الهيكل كقنوات للتوزيع سوف يترتب عليه نقل شحنات غير اقتصادية؛ مما يعني ارتفاع تكاليف التزويد. معنى ما سبق أن هيكل قنوات التوزيع الذي يتناسب مع أهداف التسويق قد لا يتناسب مع أهداف إدارة التزويد، ويرجع ذلك إلى أن هناك في الواقع نوعين من التدفقات يسير كل منها في هيكل مختلف عن الآخر ولكن يتم ذلك داخل الإطار العام لقنوات التوزيع (مصطفى، 2003):

التدفق الأول: وهو تدفق الجهود التي تهدف إلى خلق الطلب والصفقات (Transaction Creation). وتتكون القنوات التي تسير خلالها الجهود الخاصة بالتعاملات من مجموعة من الوسطاء الذين يهدفون إلى إدارة النشاط التجاري، وبالتالي فهم خبراء في مجال التسويق مثل رجال البيع وتجار الجملة.

أما **التدفق الثاني:** فهو التدفق الخاص بجهود التزويد. ولا بد من تحقيق التنسيق والترابط بين نوعين التدفق بما يؤدي إلى إتمام عملية التسويق بدقة مرتفعة من الكفاءة. أما القنوات التي تتدفق من خلالها جهود التزويد فتشمل مجموعة من الوسطاء الذين يقدمون بعملية التخزين والنقل والمناولة والاتصال، وبالتالي فاهتمامات هذه الفئة تدور حول حل المشاكل المرتبطة بزمان ومكان السلع.

يمكن القول إذن بأن إدارة التزويد مسئولة عن تصميم وإدارة نظام متكامل يمكن من الرقابة على تدفق المواد والأجزاء والمنتجات التامة وتخزينها بما يتحقق للمشروع أقصى عائد ممكن. فقد ظهر في السنوات الأخيرة إنه يمكن تحقيق وفورات كبيرة في التكلفة من خلال إحكام عملية الربط والتنسيق بين هذه المجموعات من الوظائف المتكاملة.

إن نشاطي الإمداد والتوزيع يصفان كل العمليات التي تجرى على المنتج النهائي أو المواد الخام أثناء حركتها سواء أكانت هذه الحركة في الاتجاه نحو الشركة (أي من الموردين للشركة)

أم داخل الشركة ذاتها، أم من الشركة إلى السوق. أما الإمداد والتوزيع الداخلي فهو لا يغطى إلا حركة الأصناف في اتجاه الشركة من الموردين. أما إدارة المواد فهي تغطي حركة المواد الخام والأجزاء داخل الشركة. والإمداد والتوزيع الداخلي يقتصر على حركة المواد التي تم تسليمها حالاً من الموردين أي أنه لا يتعلق بأي حركة تأتي من المخزون أو داخل الشركة من مكان لأخر طالما أنه قد تم استلامها في وقت آخر... أما التوزيع المادي فهو يشير إلى حركة المنتجات النهائية وذلك من خطوط الإنتاج إلى موقع المستهلكين أو الوسطاء. وأخيراً، فإن مفهوم إدارة سلسلة التزويد هو مفهوم أوسع وأكبر من مفهوم الإمداد والتوزيع، لأنها ترتبط بشكل مباشر بين مفهوم الإمداد والتوزيع وشبكات الاتصالات الخاصة بالمستخدمين، وكذلك الربط بين المستخدمين والهيئة الهندسية التي تعمل في الشركة (ماضي والسيد، 2000).

ومن خلال إدارة التزويد يمكن التغلب على اختلافات الزمان والمكان وتوريد السلع وتوفير الخدمات بأسلوب فعال.

2-3 المفهوم المتكامل لإدارة سلاسل التزويد

يشير المفهوم المتكامل للتزويد إلى تنظيم وإدارة مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تخدم نفس الهدف في إطار نظام متكامل، وفي مشروعات الأعمال التي لم تطبق هذه المفهوم نجد أنشطة الإمداد موزعة ما بين عدة وحدات تنظيمية لكل منها أولوياته والميزانية الخاصة به، وبالإضافة إلى ذلك يضطر المشروع إلى الاحتفاظ بمخزون عند كل نقطة من نقاط التداخل التالية:

- المورد/ الشراء.
- الشراء/ الإنتاج.
- الإنتاج/ التسويق

- التسويق/ التوزيع.

- التوزيع/ الوسطاء.

- الوسطاء/ المستهلك.

ويرجع تراكم المخزون – في المشروعات الصناعية بصفة خاصة– عند نقاط التداخل إلى الأسباب التالية:

1- تقاس كفاءة إدارة المشتريات بقدرتها على الحصول على احتياجات المشروع بأقل سعر ممكن ويتحقق ذلك بزيادة الكميات المشتراة.

2- من أهم أهداف إدارة الإنتاج أن تعمل على تقليل نصيب الوحدة من تكاليف التشغيل إلى أدنى حد ممكن عن طريق زيادة حجم الإنتاج.

3- يهتم رجال البيع بالاحتفاظ بأكبر حجم ممكن من المخزون من المنتجات تامة الصنع، وذلك لتلبية رغبات المستهلكين بسرعة، وتقليل الصعوبات المرتبطة بالتنبؤ بالطلب.

4- نظراً لارتفاع أسعار النقل والشحن يعمل مدير إدارة النقل على استخدام السكك الحديدية أو الشاحنات وسيارات النقل والتي تعتبر أقل وسائل النقل تكلفة ولكنها في المقابل تتطلب الاحتفاظ بمخزون كبير في كل من مراكز الشحن والتفريغ.

5- يلجأ كل من المستهلكين والوسطاء إلى تقليل المخزون عن طريق تكرار عدد مرات الشراء مما ينتقل أعباء الاحتفاظ بالمخزون إلى المنتج (مصطفى، 2003).

في ضوء ما سبق يلاحظ أن المدخل المتكامل لإدارة سلسلة التزويد يمكن أن يساعد على تقليل تدفق المخزون وفي نفس الوقت يؤدي إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لأصول المشروع مثل وسائل النقل والمخازن والمشروعات والتقليل من ازدواج الجهد والتكلفة.

الكثير من المهتمين اعتمدوا مفهوم إدارة قاعدة التزويد على أمل أن يقوموا بتقليص التكاليف وتحسين الكفاءة والفعالية عبر سلسلة التزويد. الدمج العفوي لمتطلبات العميل والعمليات الداخلية في المنظمات وأداء المزود يلخص إدارة سلسلة التزويد، ويوجد عدد كبير من الشركات التي قامت بتطوير شركات إستراتيجية بين المزود والبائع. وفي الآونة الأخيرة، فإن تطبيقات إدارة الجودة الكلية قد أصبحت عنصر مهم في إستراتيجية العمل، واعتبرت من قبل المديرين التنفيذيين على أنها أحد المواضيع الإستراتيجية في العقد الأخير من القرن الماضي، ويمتلئ الأدب النظري بالكثير من الأمثلة حول أساليب إدارة الجودة ولكن هذا الأدب النظري يحتوي على براهين قليلة حول الصلة بين التطبيق والنتيجة، النتيجة أن الشركات قد قامت بتطبيق مبادرات الجودة دون فهم تأثيراتها، حتى وقت حديث فإن هناك بعض الجهود قد قامت من اجل تطوير نظرية إدارة الجودة أو تحديد العلاقات بين تطبيق الجودة وأداء المنظمة الفعلي (Tan, *et al*, 1999).

2-4 ممارسات (مجالات) إدارة سلاسل التزويد

في مواجهة سوق عالمي تنافسي، قامت الكثير من المنظمات بالتركيز على الكفاءات في الجوانب الرئيسية في عملية التبادل التجاري وحاولت تحقيق الأفضلية من خلال إدارة نشاطات الشراء بشكل فاعل وإدارة العلاقات مع المزودين، وإدارة قواعد وأسس التزويد يعود إلى كيفية استفادة الشركات من عمليات المزودين والتكنولوجيا المستخدمة والمتوفرة وبذل الجهود لتحسين الميزة التنافسية والتي تتركز على كيفية تنسيق وظائف التصنيع والوظائف اللوجيستية الداعمة ووظائف التوزيع والنقل ضمن المنظمات. إن الكثير من الشركات عملت على تقليص قاعدة التزويد حتى تستطيع إدارة العلاقات العمل مع المزودين الاستراتجيين بشكل فاعل، وعملت شركات الشراء على تطوير علاقات تعاونية مع المزودين، حيث تنظر إلى هؤلاء المزودين

على أنهم امتداد للشركة؛ وبالتالي فان هذه الشركات قامت بزيادة الاعتمادية علـــى المـــزودين (Tan, *et al*,1999).

ومن الممارسات المتعلقة بإدارة سلسلة التزويد ما يلي:

2-4-1 الشراكة الإستراتيجية مع المزودين

تعرف الشراكة الإستراتيجية أو(الائتلاف الاستراتيجي) بأنها نوع من الترتيبات التعاونية بين المنظمات هدفها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للـــشركاء (Das, 1998). ويعرفهـــا بونـــو (Buono 1997) بأنها من الأدوات الفاعلة التي تساعد التنظيم في الاستمرار والتقدم في ظـــل الاقتصاد المعولم. بينما يعتبرها رانغان ويوشينو (Rangan and Yoshino, 1996) نوعا من التنظيمات التي ترتبط من خلالها محدودة من الأعمال بين منظمتين أو أكثر.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها الحالة التي تتحد فيها منظمتي أعمال لتقديم مجموعة أكبر من المهارات أو الخدمات للزبائن من أجل مصلحة الطرفين. وفي الحالة التي تقدم فيها كـــل مـــن الطرفين منتجا أو خدمة مختلفة، ولكن متكاملة، سوف يؤدي هذا النوع من الائتلاف لاكتـــساب ميزة تنافسية من خلال توسيع نطاق العمليات في هذا الائتلاف. ومع بداية الثمانينات أصـــبحت الشراكات الإستراتيجية شيئاً مألوفا. حيث أن المداخل التي تنتهجها هذه الشراكات في الاستجابة لبيئة الأعمال المعولمة ذات الاضطرابات وحالات عدم التأكد (Osborn and Hagedoorn, 1997).

ومن أهم أهداف الشراكات الإستراتيجية المشاركة في المخاطر والمـــوارد، واكتـــساب المعرفة، وتعلم كيفية الـــدخول إلـــى أســـواق جديـــدة. حيـــث يـــشير أســـبورن وهاجـــدورن (Osborn and Hagedoorn, 1997) بأن الائتلافات الإستراتيجية هي مـــن أهـــم الوســـائل المألوفة لـــدخول الأســـواق العالميـــة (Dacin *et al*, 1997). ويـــرى رانجـــان ويوشـــينو

(Rangan and Yoshino, 1996)، بأن الهدف الأول والأسمى للشراكات الإستراتيجية هو لزيادة قيمة الأنشطة، وتنمية القدرات من خلال اكتساب المعرفة من الشريك.

وتأخذ الشراكة الإستراتيجية مجموعة من الأشكال أو الصيغ هي (Schuler, 2001): التبادل التكنولوجي، والإنتاج المشترك، وعلاقات التوزيع والمبيعات، وبرامج تطوير المنتجات المشتركة، والمشاريع المشتركة.

وهناك فوائد جمة للشراكات الإستراتيجية مع المزود يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الشراكات الإستراتيجية تساعد في تحقيق الميزة التنافسية (Morrison and Mezentseff, 1997).
- الشراكات الإستراتيجية هي بمثابة استراتيجيات فاعلة لمواجهة نقص المورد والمهارات عند الدخول إلى الأسواق العالمية (Buono, 1997).
- تشمل أهداف الشراكات الإستراتيجية تقليل النفقات، والحصول على تكنولوجيا جديدة، ودخول أسواق جديدة، وزيادة سرعة الاستجابة لحاجات الزبون (Buono, 1997).
- تهدف الشراكات الإستراتيجية إلى زيادة القدرات المختلفة للشركاء، والى التعلم مع بعضها البعض (Doz and Shuen 1988; Westney 1988).

وبالاستناد إلى الأدبيات المتعلقة بالمشروعات المشتركة (Joint Ventures) ، وكما ورد في (Dacin *et al*, 1997; Buono, 1997; Schuler, 2001; Dadfar, 1993; Morrison and Mezentseff, 1997) كأحد أوجه الشراكات الإستراتيجية بين الدول المتقدمة والدول النامية، وبالمشاريع المتعددة التي تنفذها الشركات العابرة للقارات في البيئات النامية، فقد تم تحديد مجموعة كبيرة من خصائص الشراكات الناجحة منها:

1. الشراكة الناجحة هي التي يستفيد منها الطرفان.

2. الشراكة الناجحة هي التي تخلق قيمة من خلال التعاون بين الشركاء.

3. الشراكة الناجحة هي التي تحقق أهدافها من خلال توظيف الأفراد الأكفاء ومن خلال اعتماد سياسة تدريبية مكثفة في تطوير مهاراتهم.

4. الشراكة الناجحة تختار قواعد العمل التي تشجع على التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية والتدريب، وتعمل على توفيق التوجهات الإستراتيجية مع المزود.

5. الشراكة الناجحة هي التي تبني التعلم كعامل أساس لنجاح الشراكات، حيث أن التعلم أصبح الأداة المركزية للتنافس في المستقبل وللشراكات الإستراتيجية.

وعليه، بدأت الشركات في تحديد عدد المزودين الذين يقومون بأعمال تجارية معهم من خلال تطبيق برامج مراجعة للبائع، هذه البرامج تعمل على إيجاد مزودين ذوي أداء ممتاز. كما قامت هذه الشركات بتطوير قدرتها على إيجاد ارتباط قوي بين المستهلك والمزود من خلال إنشاء شراكة إستراتيجية مع المزود من أجل نجاح سلسلة التزويد (Chandra and Kumar, 2000).

إن هناك معايير مقبولة بشكل عام في قرارات اختيار المزود، ولكن هناك تفاوت حول معايير المُصنع في اختيار المزود ومعايير المستهلك في اختيار المصنع. فما هي العوامل المؤثرة في اختيار المزود؟ وكيف أن الشركات من بلدان مختلفة تختلف في اختيار تطبيقات المزود؟ تعتبر من أسئلة الهامة في مجال بناء علاقات صحيحة مع المزودين.

وتعد فعالية المزود أحد أهم معايير الشراء، والمصنعون يدركون الحاجة لوجود علاقة تفاعلية طويلة الأمد مع البائع، والامتلاك لمثل هذه القدرات من قبل المزود هو بسبب محاولة المُصنع الحصول على الميزة التنافسية (Wang, *et al*, 2005).

بالنسبة للكثير من وحدات سلسلة التزويد فإنه من الضروري تطوير مهمات وأهـــداف للمجموعة ككل. مثل هذا التطوير، يوفر فرص للتصميم وتطبيق شبكات سلسلة التزويد بفاعليتها القصوى. وكما أن شبكة عمل سلسلة التزويد قد تكون شبكة معقدة من الأنظمة والأنظمة الفرعية والعمليات والنشاطات وارتباطاتها ببعضها البعض ومع والمزودين والناقلين وخطط التـــصنيع ومراكز التوزيع وبائعي التجزئة والمستهلكين؛ فإن التطبيق لمثل هذا النظام قد يكون أمر صعب إذ ما تم ربط الأجزاء مع بعضها البعض بشكل وثيق، وبالتالي ضرورة اقتراح إطار عمل مـــن اجل إدارة نظام سلسلة التزويد من أجل تسهيل الاندماج للمكونات المختلفة لسلسلة التزويد، ويتم ذلك من خلال مجموعة من المبادئ العامة والإستراتيجيات والسياسيات التـــي يجـــب إتباعهـــا. فسلسلة التزويد تقدم طرق فريدة من اجل الربط بين المكون الهيكلي والمكون الوظيفي للـــشركة وهنا يتم اقتراح إطار عمل مدمج من أجل إدارة شبكة سلسلة التزويد؛ فهناك أشياء يتم الاعتماد عليها في سلسلة التزويد وهي العرض والتزويد وموجودات الشركة ووحدة التخطيط التي تقـــوم بتنسيق التسويق والمنتجات ويمكن تلخيص عناصر إطـــار عمـــل سلـــسلة التزويـــد كـــالآتي (Chandra and Kuma, 2000):

1- الأهداف.

2- الغايات.

3- مبادئ النموذج.

4- تطوير استراتيجيات منسقة.

5- التطبيق.

وعليه، يرى الباحث وفي ضوء ما ورد في هذا المبحث، أن العلاقة مع المزود يجب أن تكون مبنية على أساس من الشراكة الإستراتيجية بحيث تتضمن وتحتوى الأسس والركائز الأساسية في بناءها لتعزيز أداء الشركات داخل سلاسل التزويد.

2-4-2 العلاقة مع المستهلك

إن السبب الرئيس في وجود المنظمات هو خدمة المستهلك، ولقد أصبح التوجه بالمستهلك فلسفة المنظمات الناجحة في عصرنا الحديث، وفي الآونة الأخيرة وسعت المنظمات الحديثة هذا المفهوم ليتضمن نوعين من المستهلكين هما المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي، ويقصد بالمستهلك الداخلي العاملين في المنظمة، حيث إن تحقيق درجة عالية من رضا المستهلك الداخلي يضمن إلى حد كبير تحقيق رضا المستهلك الخارجي، غير أننا في هذا المجال سوف نركز على التوجه بالمستهلك الخارجين أما المستهلك الداخلي فسوف نفرد له فصلاً خاصاً (زايد، 2003).

وتعتبر العلاقة مع المستهلك هي محور نشاط إدارة التزويد، ويمكن القول بأن خدمة المستهلك هي عبارة عن مستوى الجودة الذي تتم به إدارة عمليات التدفق والانسياب الخاصة بالسلع التي تقدمها المنظمة للمستهلك؛ فهي النتائج النهائية الخاصة بكل مجهودات الإمداد والتوزيع الخاصة بالشركة. إنها كل القيم المتعلقة بالأداء المرتبط بالاستجابة للطلبيات والتي يتم تقديمها لمستهلك بواسطة مصادر التوريد.

وخدمة المستهلك هي المفتاح الرئيس في ذلك المزيج الخاص بالقيم التي يقدمها مصدر التوريد للمستهلك. ولأن مستوى الخدمة التي تقدم للمستهلك بواسطة نشاط التزويد ترتبط ارتباطاً مباشراً مع تكلفة تقديم هذا المستوى من الخدمة فإن التخطيط لحركة تدفق وانسياب السلع والخدمات لابد وأن تبدأ مع احتياجات المستهلك لمستوى أداء معين مرتبط بطلبياته، وأحد

الأسباب في عدم تضمين بعض الشركات لمقياس الزمن والمخزون لكل أبعاد عملية خدمة المستهلك هو تعريف المقصود بالمستهلك ذاته، فكلمة المستهلك لنظام التزويد ليست مقصورة على المستهلك النهائي وحده، وإنما تمتد لتشمل المشترى الصناعي، وخطوط الإنتاج (المواد)، والمخزون في مخازن الشركة (مواد ومنتجات نهائية)، والموزع. ومن هنا فإن البعض يرى أن مستوى خدمة المستهلك يمكن النظر إليه كما يلي:

"إن خدمة المستهلك مصطلح يشير إلى سلسلة من الأنشطة المتعلقة بتلبية رغبات مجموعة من المستهلكين من خلال تحقيق طلبياتهم والتي عادة ما تبدأ باستقبال طلب أو أمر الشراء منهم وتنتهي بعملية تسليم ما هو مطلوب من منتجات أو مواد، كما تتضمن أيضاً تلك الأنشطة المتعلقة بالخدمات الآلية وصيانة الآلات والمعدات والتي تحتاج إليها المنظمة في استقبال أوامر أو طلبات الشراء أو أي نشاط فني آخر مدعم لعملية الاستقبال والاستجابة لطلبيات المستهلك" (ماضي والسيد، 2000).

إن المستهلك هو الأصل الوحيد الذي تملكه المنظمة، فالمستهلك الذي يشعر بالرضا والإشباع والولاء هو الذي يجعل المنظمات تستمر في السوق ولا تتعرض للإفلاس، كذلك فإن المستهلك الذي يشعر بالرضا تجاه منتجات وخدمات المنظمة سوف يكون مستعداً للعودة مرة أخرى ودفع الأموال نظير الحصول على نفس المنتج أو الخدمة مرة أخرى .(Rearlson and Kozmetsky, 1999)

إن الممارسات التي تتبعها شركات التزويد تجاه المستهلك والتي تتمثل بعلاقة الشركة مع المستهلك تؤثر في نجاح إدارة شركات التزويد؛ فهناك عنصر أساسي للإدارة الناجحة لسلسلة التزويد يتضمن الدمج للعملاء بالإضافة إلى إدارة المزودين، وهذا الأمر يؤدي إلى ميزة

تنافسية بطرق عديدة مختلفة، تتلخص في زيادة الإنتاجية وتقليص دائرة الوقت وزيادة رضا العميل وحصة السوق والأرباح.

من أجل تفعيل تطبيقات المستهلك فان هناك عدة عناصر لخدمة المستهلك تم تحديدها، ومن هذه العناصر التقييم والاستجابة لشكاوي العميل وقياس مستوى رضاه. إن أداء الشركة في هذه الأبعاد هو مؤشر حول إذا ما كانت الشركة تدرك أهمية رضا العميل وأدوار الشراكة المزدوجة كمشتري ومزود في قيمة سلسلة التزويد (Tan *et al*, 1999).

والاتجاه الحديث الآن للمسؤولين عن نشاطات التزويد هو أن ينظروا إلى أن مستوى الخدمة الذي تقدمه الشركة هو الذي يؤثر على اتجاهات ورؤية المستهلك لمستوى الخدمة المرغوبة. ومن هنا فإن مستوى الخدمة الذي تقدمه الشركة يمكن أن يستخدم كعنصر ترويجي هام ومؤثر على المستهلك ولا يقل أهمية عن الوسائل الترويجية الأخرى مثل تقديم تخفيضات سعرية، أو الإعلان، أو نشاط البيع الشخصي، أو حتى تقديم شروط بيعية جذابة. فتوفير عمليات النقل بتكلفة منخفضة، وتحقيق درجة توافر أعلى من المخزون وبتشكيله متنوعة، والسرعة الأكبر في الوفاء بالطلبيات التي تصل إلى الشركة وتحقيق درجة أقل من تعرض المنتجات للتلف أثناء عمليات النقل والشحن والتفريغ لها تأثير قوي وموجب على المستهلك، ومن ثم على قدرة الشركة على البيع. وعلى الجانب العكسي فإن تدهور مستوى الخدمة- دون تخفيض كبير في سعر المنتجات أو زيادة في الجودة، أو عروض ترويجية أفضل- سوف تؤدي حتماً إلى انخفاض حجم المبيعات التي تحققها الشركة (ماضي والسيد، 2000).

كما أن العمل على المستهلكين والحفاظ عليهم يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في الأجل الطويل، وتحقيق الربح في الأجل القصير، ويؤكد هذه الحقيقة ما توصل إليه (Reichheld, 1990) وزملاءه من أن المنظمة تستطيع أن تحقق زيادة في الأرباح قدرها

(100%) إذا ما استطاعت أن تحقق زيادة بنسبة (5%) في قاعدة عملائهـا، غيـر أن رغبـة المنظمة في الحفاظ على قاعدة عملائها وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها لا تعني بالضرورة حتمية الحفاظ بكل العملاء مهما كانت التكلفة، ولكنها تعني ضرورة البحث عن الأساليب التـي يمكن عن طريقها التغلب على الصعوبات التي تؤدي إلى تناقص قاعدة العملاء ومن ثم الحصة السوقية للمنظمة (زايد، 2003).

وبشيء من التفصيل، يمكن أن نتناول العلاقة مع المستهلك كمجال مـن مجـال إدارة سلسلة التزويد من خلال محورين رئيسيين هما: التنسيق مع العملاء وسرعة الاستجابة.

حيث أن زيادة التنسيق مع العملاء يمكن تحقيقه من خلال تشكيل علاقات وطيـدة مـع العملاء. على سبيل المثال يمكن التفاوض على طلبات العملاء المحتملة بشكل مشترك، مثل هذا الأمر قد يساعد في تقليص التغيرات في الطلب ممـا يـؤثر فـي الأداء التنظيمـي للـشركة (Demirbay *et al*, 2007). فالكثير من الخبراء الاستراتيجيين يتفقون على أن الشركات قد لا تكون قادرة على الاعتماد على السعر أو سياسة التميز (الجودة) من أجل الحفاظ على قوتها في السوق، ومن اجل الإبقاء على نمو طويل الأمد، فإن توليفة من كـلا الاسـتراتيجيين التـسعير والتميز (الجودة) تكون الحاجة لوجودهما ملحة من أجل العمل بشكل فاعل عبر المحددات التي تفرضها المتغيرات البيئية (Chandra and Kuma, 2000).

أما محور سرعة الاستجابة فيعكس مدى قدرة المنظمة على وضع الخطـط والبـرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، والتي تم تحديدها مـن خـلال عمليـة توليـد المعلومات، ومن وجهة نظر نشاط التخطيط فهي تعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث إن التخطيط القائم على أسـاس المعلومـات التسويقية يعكس إلى حد كبير السرعة والتكامل التي يتم بها إعداد وتنفيذ البرامج التسويقية. إن

وجود وظيفية التسويق كوظيفية تنظيمية أساسية لا يعني بالضرورة تطبيق مفهوم التوجه بالسوق (Market Orientation)، لأن إغفال مثل هذا التوجه يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تطبيق مفهوم التوجه بالسوق، وأن التوصل إلى التميز في الأداء يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة المنظمة على استغلال الميزة التنافسية التي كانت تتحقق من قبل من خلال الخصائص الهيكلية مثل قوة السوق واقتصاديات التشغيل وتنوع خطوط الإنتاج، غير أن تلك الخصائص تغيرت الآن لتشمل تأكيداً على القدرات التنظيمية التي يمكن من خلالها أن تزود المنظمة مستهلكيها بقيمة معينة، ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية:

- الاستجابة المناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها الشركات المنافسة.
- تبادل المعلومات الخاصة بتغير احتياجات العملاء من خلال المنظمة.
- المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
- عقد الاجتماعات الدورية لوضع خطط للاستجابة للتغيرات التي تحدث في مجال الصناعة.
- الرد الفوري على الحملات الدعائية التي تقوم بها الشركات المنافسة.
- التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة على مستوى الشركة.
- الاهتمام والإنصات لشكاوي العملاء.
- متابعة تنفيذ الخطط التسويقية حتى تتمكن الشركة من تنفيذها في الوقت المحدد.
- استجابة الإدارات المختلفة لرغبة العملاء بتعديل أو تطوير سلع وخدمات المنظمة (زايد، 2003).

3-2-4 تبادل المعلومات وجودتها

تبادل المعلومات هو عبارة عن مكون رئيسي في نظام شركات التزويد (SCM)، فالكثير من الباحثين اقترحوا أن المفتاح لسلسلة التزويد هو الاحتفاظ ببيانات متزايدة وحديثة عن

كل وحدة وكل عملية من نشاطات سلسلة التزويد، من خلال الحصول على البيانات المتوفرة وتبادلها مع أطراف أخرى ضمن سلسلة التزويد. وتستطيع المنظمة ان تقوم بتسريع فعالية وكفاءة سلسلة التزويد وتبادل المعلومات، وهذا سوف يحقق للمنظمة الميزة التنافسية على المدى الطويل، لأن تبادل المعلومات يعمل على تحسين التنسيق بين عمليات السلسلة من اجل السماح لتدفق المواد وتقليص تكاليف العمليات (Li and Lin, 2006) .

ولا يمكن لأي نظام تزويد أن ينجح، وأن يعمل بكفاءة إلا إذا توافر معلومات لدى الإدارة المسئولة عنه حول مستويات الأداء تكلفة الأنشطة التي يتكون منها النظام. فمثل هذه المعلومات تفيد في عمليتي التخطيط والرقابة، فالاحتفاظ بمعلومات عن موقع المستهلكين، وحجم المبيعات في كل موقع، وأشكال الشحن، ومستويات المخزون لاشك تساعد الإدارة على متابعة وتخطيط أنشطة نظام الإمداد والتوزيع (ماضي والسيد، 2000).

يحقق تشارك المعلومات مستويات عالية من الأداء لسلسلة التزويد من خلال السماح للمنظمات أن تقوم بتسلم وتقديم المنتجات إلى السوق بشكل سريع، وتساهم جودة المعلومات التي يتم تشاركها بشكل ايجابي في الوصول إلى رضا العميل من جهة وإلى جودة الشراكة في تبادل المعلومات التي يؤثر في أداء سلسلة التزويد من ناحية الكلفة الكلية ومستوى الخدمة من جهة أخرى.

وبصفة عامة فإن عملية تبادل المعلومات تعكس مدى فعالية المنظمة في إحداث التكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، ونظراً لأن كل الإدارات التنظيمية تمثل مستخدماً أساسياً لتلك المعلومات فإن الاهتمام في هذا المجال يجب أن ينصب على مدى قدرة المنظمة على توزيع وتبادل تلك المعلومات رأسياً (بين المستويات الإدارية المختلفة) وأفقياً (بين الإدارات التنظيمية المختلفة)، إن هذه المعلومات يمكن أن يتم تداولها أو بيعها أحياناً إلى بقية الإدارات التنظيمية

الأخرى في المنظمة، كذلك يجب التأكيد على أن تبادل تلك المعلومات يمكن أن يتم بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي (زايد، 2003).

وبينما يكون تشارك المعلومات مهماً، فإن أهمية تأثيره على أداء سلسلة التزويد يعتمد على ماهية المعلومات التي تم تشاركها وتوقيتها، وكيفية تشاركها، ومع من تم الاعتماد عليه في الحصول عليها، حيث يمتلئ الأدب النظري حول التأثيرات السلبية للمعلومات غير الدقيقة أو المعلومات المتاخرة، كما أن السلوك غير الصحيح لبعض أطراف سلسلة التزويد يمكن أن يؤثر على نوعية المعلومات التي يتم تشاركها مع أطراف آخرين، لأن المنظمات ستقوم بتشويه المعلومات التي قد تنقل إلى منافسيها ومزوديها وعملائها، وهناك نوع من التردد لدى المنظمات في تزويد المعلومات إلى أطراف آخرين، وعندما يتم ذلك يكون في أدنى المستويات؛ وذلك بسبب خشية المنظمات وصول هذه المعلومات إلى المنافسين (Li and Lin, 2006).

والعديد من دراسات الباحثين أكدت على أهمية تشارك المعلومات بين العملاء والمزودين في سلسلة التزويد، وناقشت معظم الدراسات الأهمية العامة للوصول إلى المعلومات عبر سلسلة التزويد وتأثير المعلومات المتوفرة على أداء سلسلة التزويد لأن نوعية المعلومات المختلفة التي يتم الحصول عليها تؤثر على فائدة وجدوى النشرات المعلوماتية نفسها في تفعيل دور شركات التزويد وتحقيق أهدافها بنجاح (Forslund and Jonsson, 2007).

يرتبط أداء سلسلة التزويد بشكل تقليدي مع التكلفة ورأس المال وخدمة العميل، وقد يحتاج المزود للتعويض عن خدمة المستهلك متدنية المستوى إلى تفعيل الأعمال الداخلية، والأعمال التصحيحية مثل الطلبات السريعة والوقت الإضافي والتي هما مرتبطان بشكل رئيسي بزيادة التكاليف على المزود (Forslund and Jonsson, 2007).

أن اشتراك المعلومات قد يتم من خلال وسائل اتصال متعددة مثل الفاكسات والتبادل الالكتروني للبيانات (EDI) وتجدر الإشارة إلى أن السرعة في التبادل الالكتروني للبيانات (EDI) قد أدى إلى السرعة في تقاسم المعلومات، ومن أكثر الأمثلة شيوعاً على تشارك المعلومات هو برنامج ربط (Wall Mart) والذي يوفر ملخص مباشر حول بيانات المبيعات للمزودين مثل جونسون آند جونسون. وتشارك المعلومات تتواجد في مشاريع مثل الاستجابة السريعة (Quickly Response) (QR) والاستجابة الفعالة للمستهلك (Effective Customer Response) (ECR) (Lee, *et al*, 2000).

أكد العديد من الباحثين على أهمية إجراء دراسات سلسلة التزويد وبكلمات أخرى، ينقصنا الدراسات التجريبية حول تأثر الأداء من خلال الوصول إلى نشرات العميل ونشرات المعلومات. ومن أجل تسهيل تشارك المعلومات عبر سلسلة التزويد فان هناك حاجة لفهم العوامل التي تؤثر على تشارك المعلومات؛ وذلك من أجل تطوير إستراتيجية للتغلب على الحواجز التي تمنع تشارك المعلومات، وتشجيع هذا النوع من التشارك والجودة للمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال شركات التزويد (Li and Lin, 2006).

وأصبح هناك اهتمام حديث في قياس قيمة تشارك المعلومات بين المصنعين وبائعي التجزئة، وبسبب الاختلاف في فترات المراجعة للطلب على السلعة، يستطيع المُصنع أن يحدد قرار استكمال الطلب من خلال حجم الموجودات لدى البائع للتجزئة في وقت مراجعة طلبه. حيث أن المُصنع يمكن أن يستفيد من استخدام المعلومات حول موجودات بائع التجزئة من خلال سياسة الطلب لبائع التجزئة للسلعة المستهدفة، وقام جافيريني يتناوله الحالة الأولى، المُصنع وبائع التجزئة ففي الحالة الأولى يقوم المُصنع بالحصول على المعلومات من بائع التجزئة حول مقدار توزيع الطلب الجاري. في الحالة الثانية يحصل المُصنع على معلومات إضافية من بائع

التجزئة حول مستوى الموجودات وذلك بشكل دوري، جافيريني قام بمقارنة التكلفة بين الحالة الأولى والثانية وذلك من أجل تقييم فائدة الحصول على معلومات إضافية حول مستوى موجودات بائع التجزئة. وجد أن التكلفة في حال الحصول على معلومات حول مستوى الموجودات لدى بائع التجزئة أمراً أكثر فائدة من سياسة الطلب على السلعة وبالتالي فإن فائدة تشارك المعلومات مع بائع التجزئة تكمن في قدرة المُصنع على الاستجابة لحاجات بائع التجزئة وذلك للمساعدة في تقليص الشك في عملية الطلب والذي يواجهه المُصنع في كثير من الحالات (Lee *et al*, 2000).

ويمكن أن يقاس هذا البعد المتعلق بتقاسم المعلومات من خلال العناصر التالية (زايد، 2003):

- تقابل الإدارات المختلفة داخل الشركة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق.
- مناقشة العاملين داخل الشركة لاحتياجات العملاء المستقبلية مع بقية الإدارات الأخرى.
- علم الإدارات المختلفة بأي تغيرات تحدث لكبار العملاء خلال فترة صغيرة.
- نشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا العملاء عن المنظمة لكل الإدارات.
- سرعة تبادل المعلومات التي تتوفر عن الشركات المنافسة بين الإدارات.

5-2 الأداء التنظيمي (Organizational Performance)

يعرف الأداء التنظيمي بأنه "الأداء الذي يتحدد من خلال التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح التناسق والانسجام بين الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى بيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة". ويعرف الأداء التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص التي تُميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة

عمل المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص نتيجةً لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، فضلاً عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة في المنظمة (المحاسنة، 2001).

ويذكر (القطامين، 1996) مجموعة من أهداف الأداء التنظيمي والتي من الممكن استخدامها كمعايير لقياس أداء المنظمة وهي: الموقف التنافسي في أسواق المنظمة، التجديد في مجال التكنولوجيا، استخدام موارد المنظمة: البشرية، والمادية، والمالية والمعلوماتية. الإنتاجية، الربحية، تنمية العنصر الإنساني، والمسؤولية الاجتماعية.

وبناء على دراسة (Suhong, et al, 2004) سيتم تناول الأداء التنظيمي من خلال الأداء السوقي والأداء المالي.

2-5-1 الأداء السوقي والمالي

تحتاج أي منظمة أعمال إلى إعداد نظام لتقويم أدائها حتى تكشف عن نقاط القوة والضعف، بهدف قياس حالة التقدم أو التأخر في المنظمة. حيث أن الأداء الجيد يصبح شرطا أساسيا لتأمين بقاء المنظمة في بيئة تنافسية. ويستلزم قياس أداء منظمات الأعمال مدخلا ديناميكيا، متعدد الأبعاد والمجالات (جمعة، 2000). فالعديد من الدراسات السابقة قامت بقياس الأداء التنظيمي بالاعتماد على معايير مالية وغير مالية. وعلى الرغم من أن الأداء المالي هو الهدف النهائي لأي عمل تجاري في الشركة، فإن هناك مؤشرات أخرى مثل السوق تمثل مدخلاً مهماً لقياس الأداء (Demirbay *et al*, 2007).

لذا فإن النظام الفعال لقياس أداء المنظمات يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية للأداء، وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط الشركة ككل، بهدف توفير تغذية عكسية لمساعدة المنظمات على تحديد القصور وفرص التحسين. ويجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء المالية وغير المالية. إن ربط مقاييس الأداء باهتمامات الزبائن، وان كان يحتل الأولوية

دائما في المنظمات، إلا أن ذلك يجب ألا يكون على حساب متطلبات أصحاب جهات أخرى لهم علاقة بالشركة مثل المستثمرين والدائنين (المقرضين) والموردين، والمجتمع، لذلك يجب تحديد مقاييس الأداء على أساس تحقيق أهداف المنظمة، والتي تمثل مجموعة من العناصر منها (الجودة، الوقت، تخفيض التكاليف، خدمة العملاء...الخ)، التي تؤدي في النهاية إلى استمرار الشركة في تحقيق أرباح على المدى البعيد (http://www.dged.net).

2-5-1-1 مقاييس الأداء غير المالية: إن التغير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الجديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للشركة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكارات. وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس -مثلا- سمعة المنتج أو الخدمة، رضاء وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح الشركة في الأجل الطويل.

وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي (ماضي والسيد، 2000):

* سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات الشركة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

* يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في الشركة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.

* تتناول مشكلة استجابة الشركة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.

وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مقاييس الأداء غير المالية فإن هناك معوقات في تطبيقها، وتتمثل في الآتي:

* صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح.

* صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء الشركة ككل فمثلا من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.

* لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.

2-5-1-2 مقاييس الأداء المالية: نظرا إلى اهتمام إدارة الشركات بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في الشركة فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، ومنها على سبيل المثال العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة. ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم أداء الشركات الآتي (ماضي والسيد، 2000):

* إنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة.

* إنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً ضرورياً لقياس الأداء.

* يمُكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ويؤخذ على مقاييس الأداء المالي العديد من الانتقادات أهمها الآتي:

* أنها تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية، حيث تركز التقارير على الأنشطة التي حدثت في السابق من دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرون لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية حيث قد تعطي إشارات مضللة عن التحسين المستمر والابتكارات في تطوير العمليات التشغيلية.

* لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في شركاتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبدع فيها الشركة. لذا فان المقاييس المالية لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء الشركة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للشركة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على الشركات استخدام مقاييس الأداء غير المالية ومنها السوقية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء.

2-6 الميزات التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بقدرة الشركة على المنافسة والبقاء في السوق لأمد طويل مراعية الحفاظ على جودة عالية للمنتج، وتقليص التكاليف، والاستجابة السريعة لاحتياجات

المستهلك، وتحتاج المنظمات التجارية للتخطيط بشكل فاعل واستثمار مصادرها، وعملياتها، من اجل إخراج منتج ذي جودة عالية، وزيادة معدل سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء والحفاظ على الميزة التنافسية (جمعة، 2000).

إن تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في الصناعة، ليس أمراً سهلاً يمكن للشركة أن تقوم به، الكثير من خطوات التنافس تبقي الشركة في وضع فعال، ويُنظر إلى إدارة سلسلة التزويد من قبل البعض على أنها ميزة تنافسية للكثير من الشركات التي تستخدم المصادر المتاحة بفعالية من أجل تحسين أدائها العملي. إن الحصول على الميزة التنافسية يأتي من خلال دعم الإدارة العليا لتقليص التكاليف ووقف هدر الجهد الإداري وتحسين الأرباح، وترغب الكثير من الشركات بتقليص التكاليف من خلال إلقائها على المزود ومثل هذا الأمر يزيد من الفعالية التنافسية (Chandra and Kumar, 2000).

تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال في تمتعها بقدر خاصة ناشئة عن امتلاكها مورداً متميزاً يكون مرشداً أساسياً في اختيار قوتها الدافعة عند صياغة الإستراتيجية المناسبة، مما يمكن الإدارة من تقديم منتجات ذات قيمة ومنافع للعملاء تزيد وتفضل عما يقدمه الآخرون المنافسون فتؤكد التميز والاختلاف عنهم. كذلك فإن الفرق بين المنافس والمتنافس يحدد الفجوة الإستراتيجية أي الفراغ والنقص الذي يجب سده وعلاجه، وتظهر سمات ومظاهر التنافسية فيما يلي:

1. الجودة الأعلى والمستمرة في التحسين والتطوير.
2. الوقت الأمثل فليس هناك أفضل منه لأنه الصحيح لأول وانعدام الخطأ.
3. العناية الأفضل والأشمل بالعميل لتحقيق الرضا التام.
4. المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم والعمليات والمنتجات.

5. العلاقات الفعالة والديناميكية بالموردين وباقي أطراف المنظمة.

6. التكلفة الأقل بما يحقق أدنى سعر تنافسي.

وهكذا تكشف طبيعة وهوية الميزة التنافسية عن نظام متكامل فتضم القدرات والموارد المتاحة لمنظمة الأعمال كما يلي:

1. القدرة المعلوماتية.
2. القدرة التنظيمية.
3. القدرة القيادية والإشرافية.
4. القدرة التسويقية.
5. القدرة التمويلية والاستثمارية.
6. القدرة الإنتاجية.
7. القدرة البشرية (جمعة، 2000).

2-6-1 الميزات التنافسية وسلاسل التزويد

2-6-1-1 السعر المناسب

يعتبر السعر عاملاً مؤثراً على قرارات الشراء وله دوراً هاماً في تفضيل سلعة على أخرى غير أنه ليس العامل الوحيد في قرارات الشراء، بل العكس فإن مستوى الجودة والعوامل الأخرى مثل الكمية المطلوبة وضمان التوريد في المواعيد المحددة ونوع الخدمة المقدمة، تعتبر قيوداً على عامل السعر عند اتخاذ قرار الشراء، فقد تكن المنشأة مستعدة أو مضطرة إلى الشراء بسعر مرتفع في سبيل ضمان التوريد في مواعيد محددة وبجودة معينة. لذا فإننا إذا قمنا بترتيب أولويات العوامل المؤثرة على قرارات الشراء فإننا نجد أن عامل السعر يأتي في الترتيب بعد عامل الجودة، كذا بعض العوامل الأخرى التي قد تجد فيه المنشأة مضطرة لأخذها في الاعتبار قبل عامل السعر. غير أننا نلفت النظر إلى أن ترتيب أولويات قرارات تختلف حسب طبيعة

المواد المرغوب شراؤها وظروف عملية الشراء وظروف المنشأة نفسها. بل إنها متداخلة وقد تكون متعارضة كما سبق أن ذكرنا (حنفي وقرياقص، 2003).

2-6-1-2 النوعية

ويقصد بالجودة المناسبة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء. بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبط بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين للمواد المطلوب توفيرها.

ويكمن المفتاح الأساسي لتحسين جودة الخدمة في قدرة المنظمة على إقناع العميل بأن القيمة التي يحصل عليها نتيجة حصوله على الخدمات أكبر من التكاليف التي يتحملها مقابل الحصول على تلك الخدمة، وبمعنى آخر فإن المنظمة تتعامل مع مدركات ومشاعر العميل وليس مع أمواله (زايد، 2003).

إن تحديد الجودة تمثل نقطة البداية بعد تحديد تشكيلة الاحتياجات المطلوبة من مستلزمات الإنتاج، لأن تحديد الجودة هو الذي يحدد السعر والكمية المشتراة ومصادر الشراء، وقد تؤثر أيضاً على تحديد وقت الشراء. بل أكثر من ذلك أن بدون تحديد مستوى الجودة المطلوب فلن تتم عملية الشراء أصلاً، ولن يكون هناك فائدة من مناقشة السعر أو أي عنصر من العناصر المؤثرة في قرار الشراء (حنفي وقرياقص، 2003).

ولا يعني مستوى الجودة المناسب أنه بالضرورة المستوى النموذجي، حيث أن مستويات الجودة يتأثر بظروف الإنتاج والسوق وأيضاً بالظروف المالية والاقتصادية. وعلى ذلك فإن مستوى الجودة المناسب هو المستوى الذي يلائم أهداف واحتياجات الإنتاج في ظل الظروف السوقية والمالية المنشأة.

إن إدراك العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة يعتمد على الأسلوب المتبع في تقديم تلك الخدمة من جانب المنظمة والنتائج المترتبة على حصول العميل على هذه الخدمة، ومن هذا المنطلق فإن أحد العوامل التي يمكن أن تميز المنظمة على منافسيها هو مدى قدرة تلك المنظمة على التعرف على متطلبات عملائها والوفاء بتلك الاحتياجات بشكل منتظم، وباختصار فإن الوسيلة الأساسية التي يمكن أن تتميز بها منظمة عن أخرى هي مدى قدرة هذه المنظمة على تقديم خدمات متميزة، ويرى كل من (Teas and Wong, 1991) أن الأسلوب التقليدي لتأمين الميزة التنافسية للبنوك باستخدام المزيج التسويقي لم يعد وحده الأسلوب الفعال الذي يمكن للمنظمات الاعتماد عليه، وبمعنى آخر فإن المفتاح الأساسي لتسويق خدمات المنظمة هو "خدمة العملاء" (زايد، 2003).

واقترح كل من (Mangold and Babakus, 1991) نموذجاً يسمى "نظام مراقبة جودة الخدمة" يبنى على أساس إمكانية قياس الفجوة الإدراكية لدى العميل عن مستوى الخدمة المقدمة وذلك من خلال تحديد الفجوة في جودة الخدمة وفجوة التوقعات وفجوة تقديم الخدمة".

2-6-1-3 موثوقية التسليم

من أجل ابقاء الميزة التنافسية للشركات المصنعة، فإنها تركز على جهود سلسلة التزويد المُحسنة من اجل تعزيز خدمة العميل عبر زيادة التسليم الموثوق للمنتجات، ويقود الطلب المتزايد على تحسين مستوى خدمة العميل إلى حدوث شراكات بين العملاء والمزودين، وزيادة القدرة على خدمة العملاء من خلال مستويات عالية من الجودة وهو أمر ضروري جداً، كما أن وجود علاقة ناجحة مع المزود أمر يؤدي إلى الثقة وزيادة القدرة على اجتذاب العملاء (Chandra and Kumar, 2000) .

هناك دراسات عديدة بحثت في دور سلسلة التزويد في التنسيق من خلال نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة حيث أشارت إلى أن التنسيق بين الشبكات اللوجستية يتضمن سلاسل التصنيع والتوزيع، وهناك دراسات ركزت على علاقات المزود أو العميل والتنسيق بين هذه العلاقات، وبعض الدراسات ركزت على الارتباط بين المزودين والمستهلكين، وجدت معظم هذه الدراسات أن الارتباط بين المستهلك والمزود مثل التنسيق الداخلي يؤثر على أداء التسليم، وأشارت هذه الدراسات إلى أن التحسينات في الكثير من مؤشرات الأداء كانت ايجابية أكثر لدى الشركات التي قامت بدمج ارتباطات العميل والمزود والتنسيق بين هذه الارتباطات، وهذا يشير إلى أن الدمج في سلسلة التزويد لشراكة المزود وتوفير علاقات أوطد مع العميل يرتبط بشكل مباشر مع خدمة العميل، كما أدى إلى تحسين عمل سلسلة التزويد وتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل، وأشار (Silveira and Arkader, 2007) إلى أنه لا تزال هناك حاجة للبحث فيما إذا كانت ارتباطات الأداء مع التنسيق بين العميل والمزود يمكن توضيحها من خلال العلاقات المباشرة فقط، أو تنتج عن تأثير العلاقة الناتجة من تنسيق المزود مع العميل والعكس صحيح.

2-6-1-4 الابتكار في المنتج

في الواقع، يجب على المنظمة أن تبتكر لإشباع احتياجات عملائها، بالبحث عن إيجاد ما يلزمها، وبهذا الخصوص تجد المنظمة فائدة مزدوجة اقتصادية واجتماعية معا، وهذه الخيرة بهدف الارتقاء بالمستوى المعيشي للمجتمع، ويلزم هذا الهدف المنظمة بتبني الاتجاهات التكنولوجية والعلمية المتصاعدة. فيلاحظ أن الثورة التكنولوجية تقدم اتجاها ذو أولوية، من ناحية المعلومات، ومن ناحية أخرى، للآلية والاتصالات. حتى أن المنظمة المبتكرة تستخدم جزءاً كبيراً من وسائلها حتى تمتلك منفعتها الخاصة للبحث، وهذا بالطبع يكون مكلف جدا، ولكنه يعود

بمقابل في الاستثمارات المادية والفكرية عال القيمة ومرتفع المرتبة تبعا لمقياس التنافس. من الضروري القول أن كل سياسة للبحوث يجب أن توجه هدفها وتحسين فعالية المنظمات ، يتوافق الابتكار مع المرونة التنافسية، لأنه يسمح للمنظم بغزو واقتناص الفرص الاستثمارية الممكنة من منتجات رائدة، وتوجد واجهتان معوقتان للابتكار فمن جهة تكاليف المرتفعة جدا، ومن جهة أخرى بمواجهة المنتجات المتنافسة الأخرى، لذلك يجب أن تكون كافة سياساته واضحة تماما وترتكز على معلومات كافية، لأن فشله في حالات معينة سيسبب اختفاء المنظمة. لذلك يجب عند السير في طريق الابتكار والتحديث والتجديد أن يتابع بكل حذر (جمعة، 2000).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري المكتوب حول ادارة شركات التزويد والدراسات السابقة، واستطاع الحصول على بعض الدراسات ذات العلاقة، وفيما يلي عرض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني لها:

2-7 الدراسات العربية

هدفت دراسة الباحثة الفرحان (1990) والمعنونة: " التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق" إلى تقييم خطة التطوير التنظيمي في إحدى المؤسسات العامة الأردنية (سلطة الكهرباء الأردنية)، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، بالإضافة إلى اقتراح التعديلات والتغييرات التي يجب إدخالها على التنظيم من أجل زيادة فاعليته. تكون مجتمع الدراسة من موظفي السلطة العاملين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا والوسطى والإشرافية).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن 96% من المبحوثين يرون أن أهداف التنظيم واضحة ومحددة، وأن 90% يفهمون الأهداف العامة للتنظيم فهما جيدا، وأن 81% يرون أن تقسيم العمل في التنظيم يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم ، وأن 75% يرون أن الجهود التي تبذلها القيادة أهداف التنظيم، في حين يؤكد 68% فقط مدى مساعدة معايير القيادة المتبعة في التنظيم على تقدمه، وأن 97% أفادوا بأن العلاقات بين مجموعات العمل تتسم بالود وبالروح المهنية وبالمعنوية العالية، وأن 85% أفادوا بأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تتسم بالود والتوافق والرضا عن العمل، وأن 66% أفادوا بإمكانية بحث مشاكل العمل مع الوحدات الأخرى، وأن 77% وافقوا على أن العمل في التنظيم يتيح الفرصة للموظف لكي ينمو كفرد، وأن 52% أقروا بعدم العدالة التنظيمية في نظامي الحوافز والمزايا الإضافية ، وأن 76% أفادوا

بأن عملية التخطيط والرقابة في التنظيم تساعد على النمو والتطور، و86% أشاروا إلى قـدرة التنظيم على إحداث التغيير، و 67% أشاروا إلى أن التنظيم يحبذ التغيير ويميل إليه.

قام العزام (2002) بدراسة هدفت إلى التعرف على وجهـات نظـر المـديرين فـي الإداريتين العليا والوسطى واتجاهاتهم نحو التطوير والتغيير التنظيمي في شـركة الاتـصالات الأردنية. حيث تألفت الدراسة من مجموعة المحاور التالية: الأهداف والاستراتيجيات، والهيكـل التنظيمي، والأدوات والأساليب التكنولوجية، والقيادة، والعلاقات، والقوى العاملة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، والبالغ عددهم (319).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أبدى المبحوثين رغبة عالية نـسبيا في التوجه نحو التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.6) على مقياس ليكرت الخماسي و بينت الدراسة أن اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمـي كانـت ضـمن الموافقـة المتوسـطة (2.51 – 3.50) فيما يخص المحاور: الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمـي، والقيـادة، والقوى العاملة، بينما كانت نسبيا للمحاور: الأدوات والأساليب التكنولوجية (3.57)، والعلاقـات (3.71).

الدراسات الأجنبية:

قام (Dacin *et al*, 1997) ، بدراسة هدفت إلى معالجـة عمليـة اختيـار الـشركاء الحصول على بيانات الدراسة من خلال مقابلة مجموعة من المديرين الذين يمثلـون شـركات أمريكية، وأخرى كورية تعمل في مجال ائتلاف إستراتيجية دولية، وبواسطة استبانة هدفت إلى التعرف على المعايير المعتمدة في اختيار الشركاء.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بروز اختلاف بين المعايير الأمريكية والمعايير الكورية في اختيار الشركاء، وركز الأسلوب الأمريكي على قدرات الشريك من الناحية المالية،

والإدارية، وجودة الخدمات والمنتجات، وتكاملية القدرات، والمهارات الفريدة في مجال الإنتاج والخدمات، وثمن التوجه الكوري مقدرة الشريك الأمريكي التكنولوجية، وجاذبية صناعته، والمهارات الخاصة التي يمكن اكتسابها، والرغبة في المشاركة، والقدرة على تحسين الجودة والمنتج.

ومن الدراسات الميدانية التي عالجت بعض الجوانب المتعلقة بالشراكات الإستراتيجية دراسة مترجمة بعنوان :" المشروعات المشتركة الدولية في البلدان النامية"، للباحثين (Milo et al, 1997).

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المشروعات المشتركة بين الشركات المحلية في البلدان النامية، والشركات الأجنبية، لمحاولة فهم الصعوبات التي تظهر في المفاوضات التي تتم من اجل إبرام اتفاقية المشروع المشترك، والصعوبات التي تظهر أثناء تنفيذ وتشغيل هذا المشروع، ولقد شملت الدراسة 75 مشروعا مشتركا في ستة بلدان، حيث تم جميع البيانات من خلال الاتصال المباشر مع مديري هذه المشاريع.

ولقد عالجت هذه الدراسة المشاكل المتعددة التي تعتري هذه الشراكات والسبل الكفيلة لتجنب الوقوع في هذه المشاكل بدءا بمرحلة التفاوض من اجل إبرام الاتفاقيات، ومرورا بمشاكل التقييم، والشفافية، وأسلوب حل المنازعات.

ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي: أشارت الغالبية إلى أهمية الاتفاقية الرسمية بين الطرفين، مع ضرورة توافر حسن النية والإخلاص في العمل، ومسألة حصص المساهمين ونقل التكنولوجيا هما من المسائل الهامة في مفاوضات المشروعات المشتركة، ومن أهم المشاكل التي يثيرها الطرفان أثناء المفاوضات: التقييم، والشفافية، وتقسيم الإدارة ودرجة استقلاليتها ، والتسويق ومسائل العمالة، وتغير العلاقات.

ولقد أشار الباحثون في الخاتمة إلى ضرورة اعتبار الاتفاقية وثيقة " حية" بمعنى أن بنودها يجب أن تتضمن الإجراءات الضرورية لتغييرها، وإيلاء موضوعي حسن النية والتفاهم بين الشركاء الاهتمام المطلوب.

أما الدراسات الأجنبية المتعلقة بجوانب مختلفة في التطوير الإداري والتنظيمي من منظور الشراكة الإستراتيجية، فقد هدف البحث الميداني للباحث (Klagge, 1998) المنشور تحت عنوان " الاحتياجات التطويرية لمديري الإدارة الوسطى من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، لأحد المنظمات الغربية الرائدة في مواضيع الجودة وذات تنظيم يعتمد كثيرا على فرق العمل، إلى تحديد الاحتياجات التطويرية لمديري الإدارة الوسطى، من أجل تطبيقها على البيئات التنظيمية المختلفة.

من النتائج التي خلصت لها الدراسة: برزت الحاجة إلى ضرورة الحصول على مهارات الاتصال، وإدارة الصراعات، والقيادة، والاستشارات، وأخلاقيات العمل من فئة المهارات الشخصية، ولم يكن هناك حاجة لمهارات البرمجيات والتخطيط والتنمية، و كما برزت الحاجة إلى ضرورة الحصول على مهارات تحسين وتطوير العمليات، والمشاركة، وإدارة التغيير، والمعرفة التنظيمية، و لم يكن هناك حاجة لمهارات خدمات الزبائن، وتحديد المصادر، والتفكير النظمي، وإدارة المشاريع.

ومن الدراسات الأجنبية التي عالجت بناء وإدامة وتقييم الشراكات الإستراتيجية دراسة نظرية ميدانية بعنوان: " تطوير الشراكات الإستراتيجية " (Buono, 1997) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشراكة الإستراتيجية بين شركتين أجنبيتين بعد مضي عامين على تأسيسها وذلك من خلال دراسة الأبعاد التالية: الاحتياجات التنظيمية والمنطق الاستراتيجي الذي يسير هذه الشراكة، تقييم الأداء، تحليل العوامل التي ساهمت في النجاحات النسبية المتعاقبة،

استخلاص دروس يمكن أن تساعد في تطوير وتحسين هذه الشراكة أو أية شراكات إستراتيجية أخرى، اعتماد معايير التقييم التالية: الخبرات التصنيعية، والجودة، والمقدرة على التزويد في الوقت المناسب (On-time Delivery) ، واعتبارات الديون، والاستشارات الهندسية، والاستشارات المتعلقة بالشراء، الاستجابة السوقية العامة.

وقد تم جمع المعلومات من خلال مقابلات شخصية ونقاشات مطولة مع أفراد مجموعات الإدارة العليا في كلا التنظيمين، ومن مجموعة الأعضاء المخصصين لبناء وتقييم هذه الشراكة، حيث ساهمت هذه المجموعة في ترجمة هذه البيانات التي تركزت حول طبيعة عمل التنظيمين، وعملية بناء الشراكة، والعمل الحقيقي للشراكة والنجاح المترتب على هذه الشراكة.

ومن أهم النتائج والاعتبارات والدروس التي خلصت إليها هذه الدراسة: العوامل التي ساهمت في نجاح هذه الشراكة: الشرك المناسب، والوقت المناسب، والحاجة الماسة لكلا الشريكين لهذه الشراكة، وحجم ووضع الشريكين، والتقارب بين التنظيمين، وتشابه ثقافتي التنظيمين، والتطور السريع في سوق الأعمال، أهمية التغانم الاستراتيجي، الانفتاح نحو الآخر وبناء الثقة المتبادلة، والتقارب الثقافي وجدول الأعمال المشترك بين الشريكين في نجاح وإدامة الشراكة الاستراتيجية، ضرورة الاستثمار في بناء العلاقات على المستويين الإداري والعملي من خلال تدريب الأعضاء على المهارات المختلفة في بناء العلاقات والاحترام المتبادل بين أعضاء الفرق، ايلاء الطقوس المشتركة والاحتفالات المتعلقة بالنجاحات كعامل من عوامل تعميق فكرة الالتزام والعمل الجماعي.

وجاءت دراسة (Tayeb, 1998) لتعالج حالة دراسية لشركة أمريكية متعددة الجنسيات في سكوتلاندا، ومركزة على الممارسات والسياسات الإدارية المورد البشرية . هدفت الدراسة إلى

التعرف على إمكانية نقل الممارسات الإدارية بين الشعوب، والى توضيح الفرق بين السياسة الإدارية والممارسة الإدارية.

تم جمع المعلومات من خلال مقابلات ميدانية مع 13 مديرا تنفيذيا في التنظيم الذي يزيد عدد العاملين فيه عن 1500 عاملا يعملون في مجال التصنيع الالكتروني. أما الأبعاد الإدارية التي تناولتها الدراسة فتمثلت في سياسات إدارة الموارد البشرية، والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، والتوظيف، وتدريب وتطوير الموظفين، وسياسات التعويض والحوافز، والعمل الجماعي، وعلاقات وأنماط العمل، وبرامج ضبط الجودة.

وقد وجدت الباحثة أن الممارسات الإدارية أكثر تأثرا بالثقافة من سياسة التنظيم أو استراتيجية. كما وجدت بأن بعض الممارسات الإدارية المستوردة كالتدريب ، والتوظيف، والتقاعد، وحلقات الجودة، كان لابد من تعديلها وتطويعها مع البيئة الثقافية السائدة داخل التنظيم، في حين تم نقل ممارسات إدارية أخرى بسهولة كسياسة الحوافز والأجور.

ومن الدراسات التي ناقشت الاستخدامات والنتائج المترتبة على تطبيق التطوير التنظيمي في المنظمات الدولية التي تعمل في بيئات أجنبية ولكن ليس على أساس المشاركة بل بشكل منفرد دراسة (Lau and Ngo, 2001) . هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار التطوير التنظيمي على المخرجات التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية والثقافية. تكون مجتمع الدراسة من 292 تنظيما دوليا عاملا في هونج كونج من أصول أمريكية و يابانية ومحلية. غطت الدراسة ثلاثة مواضيع رئيسية في الأداء التنظيمي: الرضا الوظيفي، وتطوير المنتجات، والأداء المالي، من خلال استبانة تم تعبئتها من قبل المديرين التنفيذيين للموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ظهور تباين في تطبيقات التطوير التنظيمي بين التنظيمات الأوروبية واليابانية والأمريكية والصينية المحلية، بالرغم من تواجدها في بلد واحد

وضمن ظروف بيئية واحدة، مما يعزز دور التنظيم الأم أو ثقافة البلد الأصل الذي نشأت به هذه التنظيمات ، الاستخدام والمعرفة بالتطوير التنظيمي أكثر انتشارا في التنظيمات الأمريكية والأوروبية من غيرها، لأن الغرب يعتبر الموطن الأصلي لهذا المفهوم، ضرورة الموائمة بين ممارسة التطوير التنظيمي وبين الثقافة المحلية، لأن فرص نجاح التنظيمات الدولية يزداد كلما كان هنالك توائم أقرب بين أنظمة التطوير التنظيمي وبين قيم الثقافة المحلية.

وفي مقالة نظرية حديثة تحت عنوان: كيف تصبح شريكا استراتيجيا ناجحا ؟. وضح دالتون (Dalton,2000) الأسلوب الذي من خلاله كيف تكون شراكة استراتيجية ناجحة، حيث لخص هذا الأسلوب بعشرة نقاط أو جزها كما يلي: على الشريكين أن تكون لهما رؤى مشتركة وغير متباينة، على الشريكين أن يتعلما من تجارب الآخرين من خلال التخطيط المسبق والالتزام، على الشريكين أن يقدما المهارات والكفاءات التي يملكونها، وكذلك القيم المضافة التي بحوزتهم، الإبقاء على مجاراة النمو في مهمة الشركة وأهدافها، البقاء في مقدمة المنافسين يتطلب التفكير طويل المدى، المشاركة الفاعلة من قبل الطرفين ورغبته كل منهما في تفويض الآخر صلاحية اتخاذ القرار وتنفيذه، ضرورة إدامة التواصل بين الإدارة والميدان، و عدم إدارة المشروع المشترك من داخل المكاتب، تأكيد العمل الجماعي ومشاركة الموارد. فالرؤى المشتركة تساعد في تحديد الاستراتيجيات التي عادة ما تفتح أبوابا لفرص جديدة وتغلق أخرى أمام المخاوف المستجدة، على الشريكين الوصول إلى قناعة حاجة كل منهما للآخر، وليس لأحدهما الاستمرار دون مساعدة الآخر، على الشريكين أن يختارا التوقيت المناسب لمشروعهما المشترك.

قام (Vigtil, 2007) بدراسة هدفت إلى تحديد أي الأنواع من بيانات الطلب المتقدمة والتي ستكون قيمة للمزود من أجل التخطيط الناجح في حالات تبادل المعلومات فمخزون البائع

المدار (Vender managed inventory) (VMI) هو عبارة عن نموذج لتضافر جهود سلسلة التزويد التي تكسب موقع لها في الصناعات المتعددة حول العالم. التوقع هو احد الوسائل العديدة من أجل التنبؤ بالطلب المستقبلي، في كل الحالات فان المزود أو العميل هو المُصنع. هذا النقاش مبني على أسلوب الملاحظة للمسبب والتأثير الناتج عنه. وجدت الدراسة أن بعض أنواع المعلومات تكون ذات قيمة بينما الأنواع الأخرى ليست ذات أهمية في عمليات سلسلة التزويد، كما تبين أن أهمية المعلومات تختلف من نوع لأخر حسب نشاطات سلسلة التزويد والنشاطات التي يقوم بها العميل.

أما دراسة (Attaran *et al*, 2007) فهدفت إلى توفير نظم معاصرة لإدارة سلسلة التزويد، وهذه الدراسة ألقت الضوء على أمثلة متعددة لإدارة سلسلة التزويد، ووجدت أن التخطيط التعاوني والتوقع العلمي هي عوامل تساهم في إيجاد نظام إدارة فاعل لسلسلة التزويد. كما أظهرت أن الشركات تستطيع بشكل دراماتيكي تحسين فعالية سلسلة التزويد من خلال التخطيط للطلب وبرمجة عمليات الإنتاج والتخطيط اللوجيستي وتصميم المنتج الجديد وهذا الأمر سيؤدي إلى بناء علاقات أوثق مع العميل.

وفي دراسة (Forslund and Jonsson, 2007) هدفت إلى وصف المدى الذي يستطيع من خلاله المزود الوصول إلى المعلومات حول العميل، وضعت الدراسة بعض التصورات لتأثير جودة المعلومات على أداء سلسلة التزويد، وطورت مقياس لجودة المعلومات (IIQ) وقامت هذه الدراسة بالاعتماد على دراسة مسحية على أهم المزودين لعينة مكونة من (136) شركة سويدية، ووجدت الدراسة أن الغالبية العظمى من المزودين تلقوا نشرات حول العميل. وأظهرت هذه الدراسة نوعين من الفوائد حول المعلومات التي يتم الحصول عليها في

إطار مقياس جودة المعلومات (IIQ) وأداء سلسلة التزويد هما: فوائد خاصة لأغراض تصحيحية و فوائد خاصة لأغراض وقائية.

أما دراسة (Silverira and Arkader, 2007) حاولت البحث في قنوات التنسيق للاستثمار مع المزودين والعملاء لتحسين سرعة وموثوقية التسليم، أجريت الدراسة على 243 مصنع من 13 دولة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود ارتباط قوي بين علاقات الاتصال المتبادلة مع العميل والمزود والتنسيق مع الشركاء في سلسلة التزويد وكل من موثوقية التسليم وسرعته، مع بيان تحسينات متعددة في الكثير من الأوجه.

كما أجرى (Demirbog and other, 2007) دراسة هدفت الى تحديد الأبعاد المتعلقة بإدارة سلسلة تزويد وتطبيقاتها، حاولت الدراسة اختيار إطار عملي يحدد العلاقات عبر تطبيقات الـSCM الأداء العملي والأداء التنظيمي المرتبط ب SCM مع تأكيد قليل على الشركات متوسطة الحجم في تركيا. تم جمع البيانات من خلال 203 شركة مصنعة لمنتجات الحديد. أظهرت نتائج الدراسة أن التطبيقات الـ SCM لها دور كبير في تحسين أداء سلسلة التزويد، وإن الـ SCM لها علاقة مباشرة في التأثير على الأداء الفعلي للشركات. وأوصت الدراسة بإجراء مثل هذا البحث على البلدان الأخرى من القطاعات الحكومية الأخرى التي يمكن أن تستفيد من تطبيقات SCM.

كما قام (Li and Lin, 2006) بدراسة حاولت فحص تأثير عدم الاستقرار في البيئة التسويقية المحيطة والعلاقات التنظيمية الداخلية على تشارك المعلومات وجودة المعلومات في إدارة سلاسل التزويد. أجريت الدراسة على (196) منظمة في مدينة اسطنبول في تركيا، بعد تحليل البيانات التي تم جمعها وجد أن تشارك المعلومات وجودة المعلومات تتأثر بشكل ايجابي

بثقة شركاء سلسلة التزويد، والرؤية المشتركة بين شركاء السلسلة، وتتأثر بشكل سلبي بعدم الثقة لديهم. كما أظهرت النتائج أن تشارك المعلومات وجودة المعلومات يتأثران بشكل دال إحصائيا مع مدى التزام شركاء سلسلة التزويد، ووجود بيئة استثمارية آمنة. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن عدم الثقة للمزود والرؤية المشتركة لسلسلة التزويد، والتزام شركاء سلسلة التزويد هي عوامل ثلاث مهمة في التمييز بين المنظمة ذات المستويات العالية في تشارك المعلومات وتوفر المعلومات وجودتها.

وفي دراسة (Heavey, 2006) حاولت تحليل تأثير تشارك المعلومات والتنبؤ بمقاييس الأداء لسلسلة التزويد الصناعي الحقيقية للشركات التجارية ذات الحجم الصغير والمتوسط. كما حاولت البحث في موضوع إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR)، وعرض المواضيع التي تفرضها الأمثلة الصناعية المعقدة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فوائد كبيرة وتأثير دال إحصائيا لتشارك البيانات الموجودة بين الأطراف المتعددة لسلسلة التزويد، والمكاسب التي يمكن الحصول عليها من خلال كل الأطراف في سلسلة التزويد.

وأجرى (Wang *et al*, 2005) دراسة هدفت إلى إيجاد الارتباط بين معايير المصنعين في اختيار المزود من أجل البقاء ضمن مضمار التنافس في السوق العالمي لدى الشركات المُصنعة وزيادة حجم ومصادر نشاطاتها. أظهرت النتائج أن اختيار المزود عملية ذات أهمية كبيرة للشركات الصناعية في زيادة نشاطاتها وتحقيق الميزة التنافسية، وأن قرابة 41% من المصنعين و50% من بائعي التجزئة و35% من الموزعين أشاروا إلى أن تقليص كلفة سلسلة التزويد هو موضوع مهم يستحق الدراسة، وأن هناك عدة معايير لاختيار المزود، وأن الدراسات حول العلاقة بين العملاء والمنتجين والمزودين لازالت قليلة والأمر يحتاج لمزيد من الدراسات.

من خلال عرض الدراسات السابقة التي استطاع الباحث الحصول عليها من خلال الأدب النظري المكتوب حول الموضوع فإن هذه الدراسة تميزت بتناول الشركات الصناعية في الأردن كبادرة لدراسة ممارسات إدارة سلاسل التزويد في تلك الشركات والتي تعتبر حديثة نسبياً على مستوى الأردن والوطن العربي حيث أن هذا المفهوم (إدارة سلاسل التزويد) غير شائع الاستخدام في البلدان العربية وخاصة الأردن، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا الموضوع الهام والذي يعطي فرصة أكبر لتلك الشركات لزيادة الميزة التنافسية من جهة وتحسين إنتاجها من جهة أخرى.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة الحالية وتصميم نموذجها وإجراءات تطبيقها، كما ساهمت هذه الدراسات في إعطاء تصور واضح للباحث عن كيفية إجراء دراسته ومناقشة نتائجها بالاعتماد على ما توصلت إليه تلك الدراسات.

الفصـــل الثـــالــث

تصميـم الـدراســـة

الفصل الثالث

تصميم الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعت في تنفيذ هذه الدراسة ويشمل على وصف لمجتمع الدراسة، ومنهجية الدراسة، وعينة الدراسة، كما يتضمن وصف لاداة الدراسة، وكيفية بنائها، والإجراءات التي اتبعت للتحقق من صدقها وثباتها، ويشمل هذا الفصل أيضا على تصميم الدراسة ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاستخراج النتائج .

3-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي نظرا لملاءمته وطبيعة هذه الدراسة.

3-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية في مدينة إربد، وتكونت العينة من (46) موظف من مختلف الشركات الصناعية الأردنية في مدينة الحسن الصناعية، تم اختيارهم بطريقة قصديه حسب مقتضيات الدراسة، والجدول رقم (3-1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، ومكان الإقامة.

جدول(3-1)

توزيع إجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	76.1
	أنثى	11	23.9
	المجموع	46	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	38	82.6
	أعلى من بكالوريوس	8	17.4
	المجموع	**46**	**100**
العمر	أقل من 30 سنة	15	32.6
	30-40 سنة	16	34.8
	أكثر من 40 سنة	15	32.6
	المجموع	46	100
الخبرة الإجمالية	1-5 سنوات	13	28.3
	6-10 سنوات	13	28.3
	أكثر من 10 سنوات	20	43.5
	المجموع	**46**	**100**
الخبرة الحالية	1-5 سنوات	24	52.2
	6-10 سنوات	13	28.3
	أكثر من 10 سنوات	9	19.6
	المجموع	46	100
المسمى الوظيفي	مدير	24	52.2
	رئيس قسم	22	47.8
	المجموع	**46**	**100**

3-3 أداة الدراسة

3-3-1 بناء الأداة

قام الباحث بعد إطلاعه على المصادر العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بمجال إدارة سلاسل التزويد وقد تم اعتماد الاستبانة التي أعدها (Li et al, 2004) والمكونة من ثلاثة أقسام إضافةً إلى الجزء المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي:

القسم الأول: ممارسات إدارة سلسلة التوريد، وتكونت من خمس مجالات: مجال الشراكة الاستراتيجية مع المزود وضم (11) فقرة، ومجال العلاقة مع المستهلكين (CR) وضم (10) فقرات، ومجال مستوى تقاسم المعلومات (IS) وضم (6) فقرات، ومجال مستوى جودة المعلومات (IQ) وضم (5) فقرات.

القسم الثاني: الميزة التنافسية وتكون من (4) مجالات: مجال السعر/ التكلفة وضم (2) فقرة، ومجال موثوقية التوصيل وضم (3) فقرات، ومجال ابتكار في المنتج وضم (3) فقرات، ومجال التسويق وضم (4) فقرات.

القسم الثالث: الأداء الكلي للشركة وتكون من (4) مجالات: مجال الحصة السوقية، ومجال نمو الحصة السوقية، ومجال نمو المبيعات في جميع الأوضاع التنافسية، ومجال المستوى الكلي لخدمات العملاء.

بعد الانتهاء من إعداد الأداة والتأكد من صلاحيتها، وتحديد العينة المراد دراستها، قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة مقدما لهم شرحاً وافياً عن الأداة وكيفية الإجابة على فقراتها، والهدف من الدراسة، مؤكدا على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي، ثم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسب الالكتروني، وتحليلها وفقا لأسئلة الدراسة.

3-3-2 الاختبارات الخاصة بصدق وثبات الأداة

3-3-2-1 صدق الأداة

أولا: بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على عدد من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة، وذلك من أجل تحديد:

- مدى انسجام الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.
- مدى ملائمة الصياغة اللغوية.

- إضافة أو حذف أو نقل الفقرات من مجال إلى آخر.

وبعد عرضها على الأساتذة المحكمين تم تعديل وحذف ونقل بعض الفقرات، إلى أن وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية والتي تم اعتمادها من اجل توزيعها على أفراد العينة. ملحق رقم (2) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية.

ثانيا: تم إجراء تحليل لمعرفة مصداقية ومحتوى التركيبة لأداة الدراسة (Construct & Content Validity)، حيث تعتبر مصداقية التركيبة عملية تظهر أن المقياس التطبيقي المستخدم فعلاً يتعلق بالإطار الفكري المقترح، وقد تم تحليل المصداقية ومحتوى التركيبة وذلك لجميع الأبعاد والفقرات المبينة بالملحق رقم (2)، وكما هو موضح بالجداول الإحصائية من (3-2) إلى (3-10)، حيث تعتبر مصداقية ومحتوى الدراسة مقبولة لإجراء هذه الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

جدول(3-2)

يبين محتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول مجال الشراكة الإستراتيجية مع المورد (إدارة سلاسل التزويد) (ن=46).

رقم الفقرة	الفقرة	محتوى التركيبة		مصداقية التركيبة	
		معامل الارتباط	P. VALUE	معامل الارتباط	P. VALUE
1	تعتمد شركتنا على معيار الجودة كأساس عند اختيار مورديها الرئيسيين	0.586	0.000	0.554	0.000
2	تقوم عملية حل المشكلات والمعيقات المتعلقة بالعمليات التصنيعية في شركتنا على مبدأ إشراك الموردين الرئيسيين في ذلك	0.797	0.000	0.597	0.000
3	تقوم شركتنا على مساعدة الموردين الرئيسيين في مجال تحسين جودة منتجاتهم	0.747	0.000	0.747	0.000
4	يتم إشراك الموردين الرئيسيين في برامج التحسين المستمر المطبقة في شركتنا	0.794	0.000	0.614	0.000
5	يلعب الموردين الرئيسيين دوراً هاماً في الأنشطة المتعلقة بعملية التخطيط ودفع الأهداف	0.853	0.000	0.660	0.000

0.000	0.642	0.000	0.838	عند قيام شركتنا بعمليات تطوير المنتجات، فإنها تعمل على إشراك الموردين الرئيسيين في هذه العملية بشكل فاعل	6
0.000	0.652	0.000	0.757	تقوم شركتنا بالاستفادة القصوى من الدعم الفني وغيره المقدم من مزوديها الرئيسيين	7
0.015	0.358	0.000	0.581	يعقد الأفراد العاملين في قسم الإنتاج في شركتنا عدد من الزيارات المنتظمة لمواقع المزودين الرئيسيين	8
0.000	0.601	0.000	0.799	بعد تطوير شركتنا لمنتجات جديدة، يواكب المزودين التغييرات الطارئة على المواصفات الجديدة لهذه المنتجات	9
0.000	0.623	0.000	0.731	تقوم شركتنا بالعمل على تبادل المعلومات مع المزودين الرئيسيين حتى ولو كانت ذات حساسية عالية	10
0.000	0.600	0.000	0.589	تعقد شركتنا جملة من المفاوضات وبشكل سنوي مع مزوديها حول أسعار المدخلات الجوهرية في العملية الإنتاجية	11

نلاحظ من الجدول (3-2) والمتعلق بمحتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول الشراكة الإستراتيجية مع المورد والذي يحتوي على (11) فقرة، حيث كانت جميع الفقرات من حيث محتوى التركيبة ومصداقية التركيبة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول(3-3)

يبين محتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول مجال العلاقة مع المستهلكين (إدارة سلاسل التزويد)(ن=46).

مصداقية التركيبة		محتوى التركيبة		الفقرة	رقم الفقرة
P. VALUE	معامل الارتباط	P. VALUE	معامل الارتباط		
0.000	0.515	0.000	0.557	تقوم شركتنا وباستمرار بالاتصال والتفاعل مع المستهلكين لتأسيس علاقات قائمة على المصداقية، والاستجابة، وغيرها من المقاييس التي تراها مناسبة	12
0.001	0.476	0.000	0.621	تعمل شركتنا على قياس وتقييم درجة رضا المستهلكين وبشكل مستمر	13
0.000	0.591	0.000	0.721	تعمل الشركة التي أعمل بها على تحديد توقعات المستهلكين المستقبلية وبشكل متكرر	14

15	تعمد شركتنا إلى تقديم عدد من التسهيلات التي تمكن المستهلكين من الحصول على المساعدة اللازمة	0.741	0.000	0.550	0.000
16	تقييم شركتنا وبشكل دوري اتجاهات العلاقات مع المستهلكين من ناحية أهميتها	0.757	0.000	0.630	0.000
17	تقدم شركتنا منتجات ذات جودة عالية لزبائنها	0.452	0.002	0.267	0.073
18	تقوم شركتنا بقياس وتقييم درجة رضا المستهلكين وفقاً لمجموعة من العوامل	0.797	0.000	0.480	0.001
19	تعتبر المتابعة والحصول على التغذية الراجعة من المستهلكين حول المنتجات من الأمور الهامة التي تقوم شركتنا بممارستها باستمرار	0.585	0.000	0.365	0.013
20	تتابع شركتنا الشكاوى الرسمية وغير الرسمية المقدمة من المستهلكين وتقييمها باستمرار	0.701	0.000	0.522	0.000
21	تحدد شركتنا العوامل الهامة واللازمة لبناء علاقات فاعلة مع المستهلكين وكيفية المحافظة عليها	0.749	0.000	0.578	0.000

نلاحظ من الجدول(3-3) والمتعلق بمحتوى ومصداقية التركيبية لأداة الدراسة حول مجال العلاقة مع المستهلكين والذي يحتوي على (10) فقرات، حيث كانت جميع الفقرات من حيث محتوى التركيبية ومصداقية التركيبية دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ولكن الفقرة(17) والتي تنص على " تقدم شركتنا منتجات ذات جودة عالية لزبائنها" لم تكن دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) فيما يتعلق بمصداقية التركيبية ولكنها ذو دلالة إحصائية لمحتوى التركيبية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وكان معامل الارتباط (r)=(0.267) وكانت (P-Value)=0.073.

جدول(3-4)

يبين محتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول مجال مستوى مشاركة المعلومات IS (إدارة سلاسل التزويد)(ن=46).

رقم الفقرة	الفقرة	محتوى التركيبة		مصداقية التركيبة	
		معامل الارتباط R	P. Value	معامل الارتباط	P. VALUE
22	تعمل شركتنا على إخبار شركائنا التجاريين مقدماً بأبرز احتياجاتها القابلة للتغيير	0.776	0.000	0.504	0.000
23	يقوم شركائنا التجاريون بمشاركتنا بالمعلومات حول أية مستجدات على الساحة	0.821	0.000	0.616	0.000
24	يخبرنا شركائنا التجاريون بأبرز القضايا والتي قد تؤثر على سير شركتنا	0.785	0.000	0.474	0.001
25	يقوم شركائنا التجاريون بمشاركتنا بالمعارف ذات العلاقة بالعمليات التشغيلية والتجارية والمتوفرة لديهم	0.871	0.000	0.674	0.000
26	يتم تبادل المعلومات بين شركتنا وشركائنا التجاريين والتي تسهم في تأسيس قواعد التخطيط للعمل المشترك	0.858	0.000	0.737	0.000
27	تحافظ شركتنا وشركائنا التجاريون على الاخبار عن الأحداث أو التغييرات التي قد تؤثر على الشركاء الآخرين في سلسلة التزويد	0.839	0.000	0.501	0.000

نلاحظ من الجدول(3-4) والمتعلق بمحتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول الشراكة مستوى مشاركة المعلومات IS والذي يحتوي على (6) فقرات، حيث كانت جميع الفقرات من حيث محتوى التركيبة ومصداقية التركيبة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة (0.05 ≥ α).

جدول(3-5)

يبين محتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول مجال مستوى جودة المعلومات IQ (إدارة سلاسل التزويد)(ن=46).

رقم الفقرة	الفقرة	محتوى التركيبة		مصداقية التركيبة	
		معامل الارتباط	P. VALUE	معامل الارتباط	P. VALUE
28	تصل المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالوقت المناسب	0.857	0.000	0.576	0.000
29	تتسم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالخلو من الأخطاء (الدقة)	0.863	0.000	0.641	0.000
30	تتسم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالخلو من النقص (تامة ومكتملة)	0.851	0.000	0.595	0.001
31	تلاءم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين طبيعة القرارات المراد اتخاذها	0.806	0.000	0.632	0.000
32	تتسم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالمصداقية والثبات	0.750	0.000	0.504	0.000

نلاحظ من الجدول(3-5) والمتعلق بمحتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول الشراكة مستوى جودة المعلومات IQ والذي يحتوي على (5) فقرات، حيث كانت جميع الفقرات من حيث محتوى التركيبة ومصداقية التركيبة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول(3-6)

يبين محتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول مجال السعر/ التكلفة (الميزة التنافسية) (ن=46).

رقم الفقرة	الفقرة	محتوى التركيبة		مصداقية التركيبة	
		معامل الارتباط	P. VALUE	معامل الارتباط	P. VALUE
33	تقدم شركتنا أسعار منافسة مقارنة مع المنافسين	0.893	0.000	0.265	0.075
34	تستطيع شركتنا تقديم كلفة منخفضة أو أكثر انخفاضاً مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة	0.919	0.000	0.435	0.003

يلاحظ من الجدول(3-6) والمتعلق بمحتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول الشراكة مجال السعر/ التكلفة والذي يحتوي على فقرتين، حيث كانت الفقرتين من حيث محتوى التركيبة ومصداقية التركيبة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$). ولكن الفقرة (33) والتي تنص على "تقدم شركتنا أسعار منافسة مقارنة مع المنافسين" لم تكن دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) فيما يتعلق بمصداقية التركيبة ولكنها ذو دلالة إحصائية لمحتوى التركيبة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$). وكان معامل الارتباط (r) =(0.265) وكانت (P-Value) = 0.075.

جدول(3-7)

يبين محتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول مجال التوصيل الاعتمادي (الميزة التنافسية) (ن=46).

رقم الفقرة	الفقرة	محتوى التركيبة		مصداقية التركيبة	
		معامل الارتباط	P. VALUE	معامل الارتباط	P. VALUE
35	تتم عملية توصيل المنتج للمستهلك حسب طلبه	0.836	0.000	0.518	0.000
36	يتم توصيل المنتج للمستهلك بالوقت المناسب	0.909	0.000	0.575	0.000
37	تتم عملية توصيل المنتج للمستهلك بشكل اعتمادي وموثوق	0.833	0.000	0.494	0.000

يلاحظ من الجدول (3-7) والمتعلق بمحتوى ومصداقية التركيبية لأداة الدراسة حول الشراكة مجال السعر/ التكلفة والذي يحتوي على (3) فقرات، حيث كانت جميع الفقرات من حيث محتوى التركيبة ومصداقية التركيبة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول(3-8)

يبين محتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول مجال الابتكار في المنتج(الميزة التنافسية) (ن=46).

رقم الفقرة	الفقرة	محتوى التركيبة		مصداقية التركيبة	
		معامل الارتباط	P. VALUE	معامل الارتباط	P. VALUE
38	تزود شركتنا منتجات حسب المواصفات التي يطلبها الزبون	0.766	0.000	0.632	0.000
39	تقوم شركتنا بإدخال التغييرات على عروض المنتجات لتواكب التغييرات في حاجات الزبائن	0.883	0.000	0.761	0.000
40	تمتلك الشركة التي أعمل فيها بسرعة الاستجابة للمواصفات وملامح المنتجات التي يطلبها الزبون	0.888	0.000	0.757	0.000

يلاحظ من الجدول(3-8) والمتعلق بمحتوى ومصداقية التركيبية لأداة الدراسة حول الشراكة مجال الابتكار في المنتج والذي يحتوي على (3) فقرات، حيث كانت جميع الفقرات من حيث محتوى التركيبة ومصداقية التركيبة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول(3-9)

يبين محتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول مجال التوقيت السوقي(الميزة التنافسية)

(ن=46).

رقم الفقرة	الفقرة	محتوى التركيبة		مصداقية التركيبة	
		معامل الارتباط	P. VALUE	معامل الارتباط	P. VALUE
41	تعمل شركتنا على توفير منتجاتها في الأسواق بشكل سريع	0.760	0.000	0.618	0.000
42	تعتبر شركتنا من الشركات الرائدة في إدخال منتجات جديدة للأسواق	0.815	0.000	0.629	0.000
43	إن معدل توقيت إدخال شركتنا لمنتجاتها إلى الأسواق أقل من المعدل السائد في الصناعة التي تعمل فيها	0.845	0.000	0.654	0.000
44	تمتلك شركتنا القدرة على تطوير منتجات جديدة وبشكل أسرع من منافسيها	0.725	0.000	0.748	0.000

نلاحظ من الجدول(3-9) والمتعلق بمحتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول التوقيت السوقي والذي يحتوي على (4) فقرات، حيث كانت جميع الفقرات من حيث محتوى التركيبة ومصداقية التركيبة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول(3-10)

يبين محتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول مجال الأداء التنظيمي

(ن=46).

رقم الفقرة	الفقرة	محتوى التركيبة		مصداقية التركيبة	
		معامل الارتباط	P. VALUE	معامل الارتباط	P. VALUE
45	الربحية على المدى الطويل	0.71	0.00	0.65	0.00
46	نمو المبيعات	0.40	0.01	0.53	0.00
47	الموارد المالية	0.38	0.01	0.74	0.00
48	صورة المنظمة في ذهن العامة	0.35	0.02	0.62	0.00
49	ولاء المستهلكين	0.46	0.00	0.58	0.00

نلاحظ من الجدول(3-10) والمتعلق بمحتوى ومصداقية التركيبة لأداة الدراسة حول الأداء التنظيمي والذي يحتوي على (5) فقرات، حيث كانت جميع الفقرات من حيث محتوى التركيبة ومصداقية التركيبة دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

3-3-2-2 ثبات الأداة

جدول رقم (3-11)

معامل الثبات حسب طريقة كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة والأداء ككل على العينة الأصلية (ن =46).

	المجال	معامل كرونباخ ألفا
إدارة سلاسل التزويد	الشراكة الإستراتيجية مع المورّد	0.89
	العلاقة مع المستهلكين	0.85
	مستوى مشاركة المعلومات	0.88
	مستوى جودة المعلومات	0.87
الميزات تنافسية	السعر / الكلفة	0.77
	التوصيل الاعتمادي	0.82
	الابتكار في المنتج	0.77
	التوقيت السوقي	0.78
الأداء التنظيمي: المالي والسوقي		0.87

يبين الجدول رقم (3-11) أن معاملات الثبات المحسوبة وفق طريقة كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.89-0.77) وهي تدل على مستوى ثبات مقبولة على جميع مجالات أداة الدراسة.

3-4 مقياس التحليل

تم الاعتماد على التدريج الخماسي في تحويل إجابات العينة على جميع فقرات أداة الدراسة بحيث تأخذ الإجابة "دائماً" (5) درجات، والإجابة "غالباً" تأخذ (4) درجات، والإجابة "أحياناً" تأخذ (3) درجات، والإجابة "نادراً" تأخذ (2) درجة، والإجابة "أبداً" تأخذ درجة واحدة. كما تم الاعتماد على المعيار التالي في الحكم على المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على فقرات المقياس ومجالاته.

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1- أقل من 2.5	منخفضة
من 2.5- أقل من 3.5	متوسطة
من 3.5- 5	مرتفعة

3-5 طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات على طبيعة الدراسة ونوع البيانات المطلوبة على النحو الآتي:

3-5-1 المصادر الثانوية:

تم الرجوع إلى الكتب العلمية والأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بغية بناء الأدب النظري، كما تم الاستناد إلى المقالات التي تحدثت حول موضوع سلاسل التزويد.

3-5-2 المصادر الأولية:

قام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واعتمد على أداة دراسة (Li, et. al., 2004)، حيث تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام، إضافة إلى الجزء المتعلق بالمعلومات العامة المتعلقة بالعوامل الديمغرافية وهي الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، والخبرة الإجمالية، والخبرة الحالية في الشركة، والمسمى الوظيفي؛ القسم الأول يحتوي على الفقرات المتعلقة بالشراكة الإستراتيجية مع المزود، حيث تم توزيعها على أربع مجالات هي: مجال الشراكة الإستراتيجية مع المورد، ومجال العلاقة مع المستهلكين، ومجال مستوى تقاسم المعلومات، ومجال مستوى جودة المعلومات، أما القسم الثاني فاحتوى على الفقرات المتعلقة بالميزات التنافسية، حيث تم توزيعها على أربع مجالات هي: مجال السعر/ التكلفة، ومجال التوصيل الاعتمادي، ومجال الابتكار في المنتج، ومجال التوقيت

السوقي، أما القسم الثالث فاحتوى على مجالات الأداء الكلي للشركة التي يعمل فيها أفراد عينة الدراسة وهي: مجال الربحية على المدى الطويل، ومجال نمو المبيعات، ومجال الموارد المالية، ومجال صورة المنظمة في ذهن العامة، ومجال ولاء المستهلكين.

وتم توزيع الاستبانات وجمعها بواسطة الباحث نفسه مباشرة مع عينة الدراسة.

3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيانات تم تفريغ البيانات إلى الحاسوب، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للدراسات الاجتماعية (SPSS)، ووفقا لأسئلة الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية على النحو التالي: حيث حولت استجابات عينة الدراسة إلى درجات خام، وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات إدارة سلاسل التزويد، وحساب معاملات الارتباط (Correlations) بين مجالات إدارة سلاسل التزويد SCM ومجالات الأداء التنظيمي ومجالات الميزة التنافسية.

الفصـــــل الـــرابـــع

عــرض النتـائـــج ومنـاقشتهـــا

عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى معرفة تأثير تطبيقات إدارة سلاسل التزويد (SCM) على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على اسئلة وفرضيات الدراسة.

4-1 تحليل ومناقشة اسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هو واقع استخدام الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية للمجال المتعلق بالشراكة الإستراتيجية مع المزود؟

يشتمل الجدول رقم (4-1) على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اهتمام الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية للمجال المتعلق بالشراكة الإستراتيجية مع المزود.

جدول(4-1)

المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لمجال الشراكة الإستراتيجية مع المزود (ن=46) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
1	تعتمد شركتنا على معيار الجودة كأساس عند اختيار مورديها الرئيسيين.	4.48	.750	عالية	1
3	تقوم شركتنا على مساعدة الموردين الرئيسيين في مجال تحسين جودة منتجاتهم.	4.15	.994	عالية	2
11	تعقد شركتنا جملة من المفاوضات وبشكل سنوي مع مزوديها حول أسعار المدخلات الجوهرية في العملية الإنتاجية.	4.15	1.020	عالية	2
9	بعد تطوير شركتنا لمنتجات جديدة، يواكب المزودين التغييرات الطارئة على المواصفات الجديدة لهذه المنتجات.	4.09	1.256	عالية	4
10	تقوم شركتنا بالعمل على تبادل المعلومات مع المزودين الرئيسيين حتى ولو كانت ذات حساسية عالية.	4.07	.985	عالية	5

2	تقوم عملية حل المشكلات والمعيقات المتعلقة بالعمليات التصنيعية في شركتنا على مبدأ إشراك الموردين الرئيسيين في ذلك.	3.89	.863	عالية	6
7	تقوم شركتنا بالاستفادة القصوى من الدعم الفني وغيره المقدم من مزوديها الرئيسيين.	3.83	1.185	عالية	7
6	عند قيام شركتنا بعمليات تطوير المنتجات، فإنها تعمل على إشراك الموردين الرئيسيين في هذه العملية بشكل فاعل.	3.80	1.311	عالية	8
4	يتم إشراك الموردين الرئيسيين في برامج التحسين المستمر المطبقة في شركتنا.	3.74	.942	عالية	10
5	يلعب الموردين الرئيسيين دوراً هاماً في الأنشطة المتعلقة بعملية التخطيط ودفع الأهداف.	3.57	1.124	عالية	11
8	يعقد الأفراد العاملين في قسم الإنتاج في شركتنا عدد من الزيارات المنتظمة لمواقع المزودين الرئيسيين.	3.02	1.217	متوسطة	12
	المتوسط الحسابي العام	3.89		عالية	

يبين الجدول رقم (4-1) أن المتوسط الحسابي العام لمجال الشراكة الإستراتيجية مع المزود بلغ (3.89)، هذا يدل على أن الشركات الصناعية عينة الدراسة يطبقون الممارسات المتعلقة بالشراكة الإستراتيجية مع المزودين كأحد أبعاد ومجالات إدارة سلسلة التزويد بدرجة عالية نسبياً.

كما يشير الجدول رقم (4-1) إلى أن الممارسة المتعلقة باعتماد الشركات على معيار الجودة كأساس عند اختيار مورديها الرئيسيين. قد احتلت المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة عالية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (4.48). وحل في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة عالية كل من مساعدة الشركات عينة الدراسة الموردين الرئيسيين في مجال تحسين جودة منتجاتهم، وعقد هذه الشركات جملة من المفاوضات وبشكل سنوي مع مزوديها حول أسعار المدخلات الجوهرية في العملية الإنتاجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكليهما لذلك (4.15).

وفيما يتعلق ببقية الممارسات فقد جاءت بدرجة ممارسة عالية وفقاً لقيم المتوسط الحسابي، ما عدا الممارسة المتعلقة بعقد الأفراد العاملين في قسم الإنتاج في الشركات عينة

الدراسة عدد من الزيارات المنتظمة لمواقع المزودين الرئيسيين. فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.02). وتدل قيم الانحراف المعياري المتدنية نسبياً لمعظم الفقرات على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول مجالات هذا السؤال. أما القيم العالية للانحراف المعياري فتدل على تباعد وجهات النظر، وقد يعزى ذلك إلى تباين سياسات الشركات عينة الدراسة والمتعلقة بطبيعة العلاقة والشراكة مع المزودين.

وتعتبر الشراكة الاستراتيجية مع المزود مهمة لكل من المزود والشركات الصناعية حيث أن الشركة الصناعية تستفيد بشكل أساسي من المزود الاستراتيجي سواءً عن طريق الأدوات والأساليب التي يقدمها المزود للشركة الصناعية أو عن طريق المعلومات التي يوفرها المزود وهذا ينعكس على أداء الشركة، وهذا الأمر تدركه الشركات الصناعية في الوقت الحالي بشكل واضح نتيجة السعي لاستخدام أساليب إدارية متطورة في إدارة المنتجات الصناعية فضلاً عن وجود كوادر إدارية مؤهله تدرك مزايا وفاعلية استخدام المزود في تطوير أدائها.

السؤال الثاني: كيف يتم تفعيل مجال العلاقة مع العملاء كمجال من مجالات إدارة سلاسل التزويد من قبل الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية؟

يشتمل الجدول رقم (4-2) على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اهتمام الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية للمجال المتعلق بالعلاقة مع العميل.

جدول(4-2)

المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لمجال العلاقة مع العملاء (ن=46) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
17	تقدم شركتنا منتجات ذات جودة عالية لزبائنها.	4.80	.453	عالية	1
18	تقوم شركتنا بقياس وتقييم درجة رضا المستهلكين وفقاً لمجموعة من العوامل.	4.50	.863	عالية	2
13	تعمل شركتنا على قياس وتقييم درجة رضا المستهلكين وبشكل مستمر.	4.46	.657	عالية	3
21	تحدد شركتنا العوامل الهامة واللازمة لبناء علاقات فاعلة مع المستهلكين وكيفية المحافظة عليها.	4.41	.858	عالية	4
20	تتابع شركتنا الشكاوى الرسمية وغير الرسمية المقدمة من المستهلكين وتقييمها باستمرار.	4.39	.977	عالية	5
19	تعتبر المتابعة والحصول على التغذية الراجعة من المستهلكين حول المنتجات من الأمور الهامة التي تقوم شركتنا بممارستها باستمرار.	4.30	.891	عالية	6
12	تقوم شركتنا وباستمرار بالاتصال والتفاعل مع المستهلكين لتأسيس علاقات قائمة على المصداقية، والاستجابة، وغيرها من المقاييس.	4.26	.976	عالية	7
14	تعمل الشركة التي أعمل بها على تحديد توقعات المستهلكين المستقبلية وبشكل متكرر.	4.15	.918	عالية	8
16	تقييم شركتنا وبشكل دوري اتجاهات العلاقات مع المستهلكين من ناحية أهميتها.	4.02	.830	عالية	9
15	تعمد شركتنا إلى تقديم عدد من التسهيلات التي تمكن المستهلكين من الحصول على المساعدة اللازمة.	4.00	1.135	عالية	10
	المتوسط الحسابي العام	4.33		عالية	

يبين الجدول رقم (4-2) أن الشركات الصناعية عينة الدراسة يطبقون الممارسات المتعلقة بالعلاقة مع العميل كأحد أبعاد ومجالات إدارة سلسلة التزويد بدرجة عالية نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (4.33).

كما يشير الجدول رقم (4-2) إلى أن الممارسة المتعلقة بقيام الشركات عينة الدراسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها. قد احتلت المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة عالية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (4.80). وحل في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة عالية قيام الشركات عينة الدراسة بقياس وتقييم درجة رضا المستهلكين وفقاً لمجموعة من العوامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (4.50).

وفيما يتعلق ببقية الممارسات فقد جاءت بدرجة ممارسة عالية وفقاً لقيم المتوسط الحسابي. وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.00). الممارسة المتعلقة بقيام الشركات عينة الدراسة بتقديم عدد من التسهيلات التي تمكن المستهلكين من الحصول على المساعدة اللازمة. وتدل قيمة انحراف المعياري العالية لهذه الفقرة على التباين في السياسة المتعلقة بتقديم التسهيلات للمستهلكين من قبل الشركات عينة الدراسة. أما بقية قيم الانحراف المعياري المتدنية نسبياً لمعظم الفقرات فتدل على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول مجالات هذا السؤال.

ويعود السبب إلى أن المستهلك هو العنصر المستهدف من مراحل اتقان عملية الانتـاج والتوزيع، بمعنى أن العلاقة بين الشركة الصناعية والعميل مهمة بدرجة كبيرة لتستطيع الشركة تسويق منتجاتها التي تتوفر فيها درجة جودة عالية وبشكل يضمن رضا المستهلك، لذلك جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال عالية حسب تقديرات عينة الدراسة.

السؤال الثالث: ما هو مستوى تقاسم المعلومات ما بين الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية والشركات التابعة لسلسلة التزويد؟

يشتمل الجدول رقم (4-3) على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اهتمام الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية بالمجال المتعلق بتشاركية المعلومات مع الشركات التابعة لسلسلة التزويد.

جدول(4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تشاركية المعلومات (ن=46) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
24	يخبرنا شركائنا التجاريون بأبرز القضايا والتي قد تؤثر على سير شركتنا.	4.63	.711	عالية	1
22	تعمل شركتنا على إخبار شركائنا التجاريين مقدماً بأبرز احتياجاتها القابلة للتغيير.	4.52	.722	عالية	2
27	تحافظ شركتنا وشركائنا التجاريون على الاخبار عن الأحداث أو التغييرات التي قد تؤثر على الشركاء الآخرين في سلسلة التزويد.	4.48	.722	عالية	3
26	يتم تبادل المعلومات بين شركتنا وشركائنا التجاريين والتي تسهم في تأسيس قواعد التخطيط للعمل المشترك.	4.30	.916	عالية	4
23	يقوم شركائنا التجاريون بمشاركتنا بالمعلومات حول أية مستجدات على الساحة.	4.24	.874	عالية	5
25	يقوم شركائنا التجاريون بمشاركتنا بالمعارف ذات العلاقة بالعمليات التشغيلية والتجارية والمتوفرة لديهم.	3.89	1.100	عالية	6
	المتوسط الحسابي العام	4.34		عالية	

يشير الجدول رقم (4-3) إلى أن الممارسة المتعلقة بإخبار الشركاء التجاريين للشركات عينة الدراسة بأبرز القضايا والتي قد تؤثر على سير شركاتهم، قد احتلت المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة عالية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (4.63). وحل في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة عالية قيام الشركات عينة الدراسة بإخبار شركائهم التجاريين مقدماً بأبرز احتياجاتهم القابلة للتغيير. حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (4.52).

وفيما يتعلق ببقية الممارسات فقد جاءت بدرجة ممارسة عالية وفقاً لقيم المتوسط الحسابي. حيث وجاء المتوسط الحسابي للفقرة رقم (25) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.89). الممارسة المتعلقة بقيام الشركاء التجاريين بمشاركة الشركات عينة الدراسة بالمعارف ذات العلاقة بالعمليات التشغيلية والتجارية والمتوفرة لديهم. وتدل قيمة انحراف المعياري العالية لهذه الفقرة على التباين في السياسة المتعلقة بذلك من قبل الشركات عينة الدراسة. أما بقية قيم الانحراف المعياري المتدنية نسبياً لمعظم الفقرات فتدل على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول مجالات هذا السؤال.

كما يبين الجدول رقم (4-3) أن الشركات الصناعية عينة الدراسة يطبقون الممارسات المتعلقة بتشاركية المعلومات مع المزودين كأحد أبعاد ومجالات إدارة سلسلة التزويد بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (4.34).

ويعود السبب في ذلك الى أن الشركات الصناعية تدرك أهمية مشاركة المعلومات مع المزود الذي تتعامل معه الشركة نظرا للاستفادة من هذه المعلومات في تحسيين أدائها حيث توفر لها معلومات للاستفادة منها بالعمليات التشغيلية والتجارية والمتوفرة، كما تساعده هذه المعلومات على الأحداث أو التغييرات التي قد تؤثر على الشركاء الآخرين في سلسلة التزويد، وتزويدها حول أية مستجدات في الأسواق المحلية أو المستهدفة.

السؤال الرابع: ما مدى محافظة الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية على جودة المعلومات المتدفقة خلال سلاسل التزويد التابعة لها؟

يشتمل الجدول رقم (4-4) على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة اهتمام الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية بالمجال المتعلق بجودة المعلومات المتدفقة خلال سلاسل التزويد التابعة لها.

جدول(4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة المعلومات (ن=46).

الرقم	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
32	تتسم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالمصداقية والثبات.	4.41	.777	عالية	1
28	تصل المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالوقت المناسب.	4.15	.816	عالية	2
31	تلاءم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين طبيعة القرارات المراد اتخاذها.	3.98	.856	عالية	3
29	تتسم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالخلو من الأخطاء (الدقة).	3.93	.854	عالية	4
30	تتسم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالخلو من النقص (تامة ومكتملة).	3.78	.786	عالية	5
	المتوسط الحسابي العام	4.05		عالية	

يبين الجدول رقم (4-4) أن الشركات الصناعية عينة الدراسة يطبقون الممارسات المتعلقة بالمحافظة على جودة المعلومات مع المزودين كأحد أبعاد ومجالات إدارة سلسلة التزويد بدرجة عالية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (4.34).

كما يشير الجدول رقم (4-4) إلى أن معايير جودة المعلومات والتي يتم المحافظة عليها كانت مرتبة تنازلياً حسب قيم المتوسط الحسابي وعلى النحو التالي:

1. المصداقية والثبات: (المتوسط الحسابي 4.41).

2. بالوقت المناسب: (المتوسط الحسابي 4.15).

3. الملائمة مع طبيعة القرار: (المتوسط الحسابي 3.98).

4. الدقة: (المتوسط الحسابي 3.93).

5. الخلو من النقص: (المتوسط الحسابي 3.78).

أما قيم الانحراف المعياري المتدنية نسبياً لمعظم الفقرات فتدل على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول مجالات هذا السؤال.

ويمكن أن يعود السبب إلى سعي المديرين المبحوثين عينة الدراسة لإعطاء صورة طيبة عن المعلومات التي يحصلون عليها من حيث صحتها ودقتها ليبرزوا كفاءتهم في الحصول على تلك المعلومات وقدرتهم على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، وخاصة أن القائمين على الترويج والمبيعات في تلك الشركات الصناعية على دراية كافية بأهمية صحة المعلومات ودقتها في القدرة على المنافسة وتحقيق نتائج أفضل من خلال منتجاتهم، فضلاً عن أن هذه المعلومات يبنى عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر على سير وأداء الشركة في المستقبل في الأسواق المختلفة.

السؤال الخامس: ما هي درجة تحقيق الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية للميزات التنافسية؟

يشتمل الجدول رقم (4-5) على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية للميزات التنافسية.

جدول(4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق الشركات عينة الدراسة للميزات التنافسية (ن=46).

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقيق
33	تقدم شركتنا أسعار منافسة مقارنة مع المنافسين.	4.15	.76	عالي
34	تستطيع شركتنا تقديم كلفة منخفضة أو أكثر انخفاضاً مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة.	3.85	.87	عالي
	المتوسط الحسابي العام لميزة السعر/التكلفة	4.00	.74	عالي
35	تتم عملية توصيل المنتج للمستهلك حسب طلبه.	4.67	.47	عالي
36	يتم توصيل المنتج للمستهلك بالوقت المناسب.	4.63	.49	عالي
37	تتم عملية توصيل المنتج للمستهلك بشكل اعتمادي وموثوق.	4.57	.54	عالي
	المتوسط الحسابي العام لميزة التوصيل الاعتمادي	4.62	.43	عالي
38	تزود شركتنا منتجات حسب المواصفات التي يطلبها الزبون.	4.70	.59	عالي
39	تقوم شركتنا بإدخال التغييرات على عروض المنتجات لتواكب التغييرات في حاجات الزبائن.	4.37	.68	عالي
40	تمتلك الشركة التي أعمل فيها بسرعة الاستجابة للمواصفات وملامح المنتجات التي يطلبها الزبون.	4.54	.72	عالي
	المتوسط الحسابي العام لميزة الابتكار في المنتج	4.54	.56	عالي
41	تعمل شركتنا على توفير منتجاتها في الأسواق بشكل سريع.	4.46	.69	عالي
42	تعتبر شركتنا من الشركات الرائدة في إدخال منتجات جديدة للأسواق.	4.26	.80	عالي
43	إن معدل توقيت إدخال شركتنا لمنتجاتها إلى الأسواق أقل من المعدل السائد في الصناعة التي تعمل فيها.	3.96	.94	عالي
44	تمتلك شركتنا القدرة على تطوير منتجات جديدة وبشكل أسرع من منافسيها.	4.28	.78	عالي
	المتوسط الحسابي العام لميزة التوقيت السوقي	4.24	.63	عالي
	المتوسط الحسابي العام للميزات ككل	4.37		عالي

يبين الجدول رقم (4-5) أن الشركات الصناعية عينة الدراسة تمتلك ميزات تنافسية بدرجة عالية نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (4.37).

وبالنظر إلى نتائج الجدول رقم (4-5) نستطيع ترتيب درجة امتلاك الشركات الصناعية عينة الدراسة للميزات التنافسية على النحو الترتيبي التالي:

1- في المرتبة الأولى جاءت الميزة التنافسية المتعلقة بالتوصيل الاعتمادي وبمتوسط حسابي بلغ (4.62).

2- في المرتبة الثانية جاء كميزة تنافسية الابتكار في المنتج وبمتوسط حسابي بلغ (4.54).

3- أما المرتبة الثالثة فقد جاءت لصالح الميزة التنافسية المتعلقة بالتوقيت السوقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.24).

4- جاء السعر/التكلفة في المرتبة الأخيرة كميزة تنافسية متحققة وبمتوسط حسابي بلغ (4.00). وقد تعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع أسعار النفط عالمياً وبالتالي غلاء الأسعار نتيجة الزيادة في تكاليف مدخلات الإنتاج المرتبطة باستخدام الطاقة.

وتدل قيم الانحراف المعياري المتدنية على تقارب وإجماع أفراد عينة الدراسة حول هذه الميزات.

وجاء المتوسط الحسابي الكلي عالي (4.37) كون الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية تركز على تعزيز خدمة العميل عبر زيادة التسليم الموثوق للمنتجات وتتم عملية توصيل المنتج للمستهلك بالوقت المناسب وحسب طلبه، إضافة إلى اهتمام الشركات الصناعية بإدخال التغييرات على عروض المنتجات لتواكب التغييرات في حاجات الزبائن، وسرعة الاستجابة للمواصفات وملامح المنتجات التي يطلبها الزبون، وكذلك تعمل على ادخال منتجاتها إلى الأسواق بأقل من المعدل السائد وتعمل على تطوير منتجات جديدة وبشكل أسرع من منافسيها، كما أن السعي من قبل الشركات الصناعية لتحقيق ميزة تنافسية مع الشركات الأخرى يجعلها دائمة النشاط لتحقيق درجة متقدمة في منتجاتها مما انعكس ذلك على اجابات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

السؤال السادس: ما مستوى الأداء المالي والسوقي للشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية؟

يبين الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية سوقياً ومالياً.

جدول(4-6)

المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لمستوى أداء الشركات عينة الدراسة مالياً وسوقياً (ن=46).

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
45	الربحية على المدى الطويل	3.78	.79	عالي
47	الموارد المالية	3.72	.81	عالي
	المتوسط الحسابي العام للأداء المالي	**3.75**	.71	عالي
46	نمو المبيعات	3.96	.92	عالي
48	صورة المنظمة في ذهن العامة	4.02	.83	عالي
49	ولاء المستهلكين	4.11	.77	عالي
	المتوسط الحسابي العام للأداء السوقي	**4.03**	.71	عالي
	المتوسط الحسابي العام للأداء الكلي	**3.92**		عالي

يبين الجدول رقم (4-6) أن الشركات الصناعية عينة الدراسة تمتلك مستويات أداء عالية سواء على الصعيد المالي أو السوقي أو كليهما معاً. إذ بلغت المتوسطات الحسابية العامة لكل منهم (3.75)، (4.03)، (3.92) وعلى التوالي.

وبالنظر إلى نتائج الجدول رقم (4-5)، نجد أن الأداء السوقي للشركات عينة الدراسة كان أكبر من الأداء المالي. بحيث كان ولاء المستهلكين من أبرز مجالات الأداء المتحققة سوقياً في نطاق عمل الشركات عينة الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (4.11)، تلاها صورة المنظمة في ذهن العامة وبمتوسط حسابي بلغ (4.02). أما مالياً فقد كانت الربحية متحققة بدرجة عالية نسبيا وبمتوسط حسابي بلغ (3.78).

وتدل قيم الانحراف المعياري المتدنية على تقارب وإجماع أفراد عينة الدراسة حول مجالات الأداء.

وكان المتوسط الحسابي للأداء المالي والأداء السوقي للشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية عالي حسب اجابات عينة الدراسة وهذا يدل على نشاط قوي من قبل هذه الشركات تجاه تحسين أدائها المالي والسوقي، للوصول الى مستوى متميز في هذين المجالين.

4-2 تحليل واختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين استخدام مجالات إدارة سلسلة التزويد وبين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية.

بغرض التحقق من صحة الفرضية الأولى تم احتساب معاملات الارتباط (Correlations) بين مجالي إدارة سلاسل التزويد SCM ومجال الأداء التنظيمي، والجدول رقم (4-7) يوضح ذلك.

جدول (4-7)

مصفوفة معاملات الارتباط (Correlations) بين أبعاد مجال إدارة سلاسل التزويد ومجال الأداء التنظيمي

أبعاد إدارة سلاسل التزويد	الشراكة الاستراتيجية مع المزود		العلاقة مع الزبون		مستوى تشارك المعلومات		نوعية المعلومات المشاركة		مجال إدارة سلاسل التزويد ككل	
	Correlations	P. value	Correlations	P. value	Correlations	P. value	Correlations	P. value	Correlations	. lue
مجال الأداء التنظيمي	**0.57	0.00	0.17	0.24	**0.56	0.00	**0.58	0.00	**0.63	00

**** العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.**

يظهر من الجدول(4-7) أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين كل من الأداء التنظيمي وكل من الشراكة الاستراتيجية مع المزود، ومستوى تشارك المعلومات، ونوعية المعلومات، ومجال إدارة سلاسل التزويد ككل. حيث بلغت معاملات

الارتباط لذلك (0.57)، و(0.56)، و(0.58)، و(0.59) وعلى التوالي. ولم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقة مع الزبون والأداء التنظيمي.

وهذا يدل على إمكانية قبول الفرضية الأولى للدراسة. أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام مجالات إدارة سلسلة التزويد وبين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية.

ويعود السبب في ذلك الى أن الأداء التنظيمي للشركات الصناعية يؤثر على فعالية الشراكة الاستراتيجية مع المزود، ومستوى تشارك المعلومات، ونوعية المعلومات، حيث هذه العناصر تتكامل فيما بينها لتعطي مؤشر عن كفاءة الشركة، فضلا عن ادراك عينة الدراسة لأهمية هذه العناصر في تحقيق مستوى أفضل لذلك جاءت اجاباتهم عن هذه الأبعاد عالية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استخدام مجالات إدارة سلسلة التزويد وبين مستوى تحقيق الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية للميزات التنافسية.

بغرض التحقق من صحة الفرضية الثانية تم حساب معاملات الارتباط (Correlations) بين جميع أبعاد مجال إدارة سلاسل التزويد SCM ومجالات الميزة التنافسية، ويوضح الجدول رقم (4-8) ابرز نتائج هذه الاختبارات.

جدول(4-8)

مصفوفة معاملات الارتباط (Correlations) بين مجالات إدارة سلاسل التزويد، ومجالات الميزة التنافسية.

مجالات الميزة التنافسية		الشراكة الاستراتيجية مع المزود		العلاقة مع المستهلك		مستوى تقاسم المعلومات		نوعية المعلومات المشاركة		إدارة سلاسل التزويد	
		Correlations	P.value	Correlations	P.value	Correlations	P.value	Correlations	P.value	Correlations	alue
	السعر/ التكلفة	**0.38	0.00	0.14	0.34	**0.38	0.00	**0.39	0.00	**0.41	00
	مجال التوصيل والتسليم	**0.60	0.00	0.14	0.32	**0.60	0.00	**0.61	0.00	**0.61	00
	الابتكار والنوعية	**0.62	0.00	0.15	0.31	**0.62	0.00	**0.63	0.00	**0.64	00
	توقيت السوق	**0.60	0.00	0.17	0.24	**0.59	0.00	**0.60	0.00	**0.62	00
	الأداة ككل/ الميزة التنافسية	**0.59	0.00	0.16	0.24	**0.58	0.00	**0.60	0.00	**0.61	00

** العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يظهر من الجدول رقم (4-8) أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين جميع مجالات إدارة سلاسل التزويد ما عدا العلاقة مع المستهلك مع جميع أبعاد الميزة التنافسية.

وهذا يدل على امكانية قبول الفرضية الثانية للدراسة. أي أن الشركات الصناعية التي تملك مستوى عالي من تطبيقات إدارة سلاسل التزويد SCM سوف تمتلك ميزات تنافسية بشكل أفضل.

ويعود السبب في ذلك الى أن الكفاءة في مجالات ادارة سلاسل التزويد تعمل على زيادة الميزة التنافسية لدى الشركات المختلفة وخاصة الصناعية منها، حيث أن ادارة سلاسل التزويد تترابط مع عناصر ومجالات الميزة التنافسية من حيث دقة التسليم والتوصيل، والابتكار والتوقيت السوقي، فاذا ما تحققت هذه المجالات فهذا يدل على نجاح الشراكة الاستراتيجية مع المزود، ومستوى تشارك ونوعية ودقة المعلومات التي توفرها ادارة سلاسل التزويد وهذا بدوره يزيد من الميزة التنافسية للشركة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية وبين مستوى تحقيقها للميزات التنافسية.

يبين الجدول رقم (4-9)، ابرز نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول(4-9)

مصفوفة معاملات الارتباط (Correlations) بين مجال الأداء التنظيمي وأبعاد مجال الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	السعر/التكلفة		التوصيل الاعتمادي		الابتكار في المنتج		توقيت السوق		الأداة ككل/ الميزة التنافسية	
	Correlations	P.value	Correlations	P.value	Correlations	P.value	Correlations	P.value	Correlations	P.value
الأداء التنظيمي	**0.76	0.00	**0.95	0.00	**0.95	0.00	**0.98	0.00	**0.99	0.00

**** العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.**

يظهر من الجدول رقم (4-9) أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مجالات السعر/التكلفة، ومجال التوصيل الاعتمادي، والابتكار، وتوقيت السوق، ومجال الميزة التنافسية ككل مع مجال الأداء التنظيمي. حيث كانت قيم معاملات الارتباط ايجابية وذات دلالة احصائية ومرتفعة بشكل كبير في مجالات التوصيل الاعتمادي والابتكار وتوقيت السوق.

وهذا يدل على امكانية قبول الفرضية الثالثة للدراسة، أي أن الشركات الصناعية التي تملك مستوى عالي من الأداء التنظيمي السوقي والمالي سوف تمتلك ميزات تنافسية بشكل أفضل.

ويعود السبب في ذلك الى أن الأداء التنظيمي السليم والجيد للشركات الصناعية يعمل على توفير كفاءة عالية داخل الشركات الصناعية من حيث نمو المبيعات والحفاظ على صورة

المنظمة في ذهن المستهلك أو العامة، وبالتالي السيطرة على معظم المتغيرات السوقية الخاصة بالمستهلكين، فضلا عن أن الأداء التنظيمي الجيد يعمل على تحقيق أرباح مقبولة على المدى الطويل للشركة وتوفير موارد مالية كافية لديمومة الشركة، مما يتيح لها فرص أكبر في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

ملخص النتائج:

بعد إجراء العمليات الإحصائية اللازمة للبيانات للتحقق من فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين كل من الأداء التنظيمي وكل من الشراكة الإستراتيجية مع المزود، ومستوى تشارك المعلومات، ونوعية المعلومات، ومجال إدارة سلاسل التزويد ككل، حيث بلغت معاملات الارتباط لذلك (0.57)، و(0.56)، و(0.58)، و(0.59) على التوالي، وذلك لإدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية هذه العناصر في تحقيق مستوى أفضل لذلك جاءت إجاباتهم عن هذه الأبعاد عالية. وهذا يدل على قبول الفرضية الأولى للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استخدام مجالات إدارة سلسلة التزويد وبين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية.

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مجال الشراكة الإستراتيجية مع المزود، ومجال مستوى تشارك المعلومات، ومجال نوعية المعلومات المشاركة، ومجال إدارة سلاسل التزويد مع جميع أبعاد الميزة التنافسية، حيث أن إدارة سلاسل التزويد تترابط مع عناصر ومجالات الميزة التنافسية من حيث دقة التسليم والتوصيل، والابتكار والتوقيت السوقي. وهذا يدل على قبول الفرضية الثانية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استخدام مجالات إدارة

سلسلة التزويد وبين مستوى تحقيق الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية للميزات التنافسية.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مجالات السعر/التكلفة، ومجال التوصيل الاعتمادي، ومجال الابتكار في المنتج، ومجال توقيت السوق، ومجال الميزة التنافسية ككل مع مجال الأداء التنظيمي. حيث كانت قيم معاملات الارتباط ايجابية وذات دلالة إحصائية ومرتفعة بشكل كبير في مجالات التوصيل الاعتمادي والابتكار وتوقيت السوق، حيث أن الأداء التنظيمي السليم والجيد للشركات الصناعية يعمل على توفير كفاءة عالية داخل الشركات الصناعية من حيث نمو المبيعات والحفاظ على صورة المنظمة في ذهن المستهلك أو العامة، وبالتالي السيطرة على معظم المتغيرات السوقية الخاصة بالمستهلكين، مما يتيح لها فرص أكبر في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا يدل قبول الفرضية الثالثة للدراسة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية وبين مستوى تحقيقها للميزات التنافسية.

التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة، فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، والتي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار، من قبل الشركات الصناعية الأردنية، فإنه من المعتقد أن تنعكس إيجابياً على أدائها تنافسياً. وهذه التوصيات هي:

1- ضرورة استمرارية الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في مدينة اربد بممارسة المجالات المتعلقة بإدارة سلاسل التزويد ومنها الشراكة الاستراتيجية مع المزودين، وتطوير العلاقة مع العملاء، وتشاركية المعلومات والمحافظة على جودتها لما في ذلك من أثر ايجابي في تحسين مستويات أدائها التنظيمي سواء المالي أو السوقي.

2- يجب على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في مدينة اربد إذا ما أرادت المحافظة على ميزاتها التنافسية العمل على تطوير المجالات الأربعة لإدارة سلاسل التزويد وممارستها بشكل فاعل وكفء لما لها من أثر على تحقيق الميزات التنافسية.

3- يجب على الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في مدينة اربد أن تقوم بعقد عدد من الزيارات المنتظمة لمواقع المزودين الرئيسيين من خلال أفرادها العاملين في قسم الانتاج، لما لذلك من أثر في تعزيز العلاقة والشراكة الاستراتيجية مع المزودين.

4- ضرورة إدارك المديرين في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في مدينة اربد لأثر الأداء التنظيمي بشقيه المالي والسوقي على درجة تحقيقها للميزات التنافسية.

5- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على مدن صناعية أخرى كمدينة سحاب، للتعرف على طبيعة الممارسات بإدارة سلاسل التزويد.

6- ضرورة اعتماد الشركات الصناعية على مصادر معلومات ذات جودة عالية والحفاظ على مستوى تشاركي متميز لهذه المعلومات مع المزود الرئيسي لما لذلك من فاعلية كبيرة في زيادة التفاعل الإيجابي بين الشركات الصناعية والأسواق المستهدفة من جهة ومستوى الشراكة الاسترتيجية مع المزود.

7- اجراء دراسات موسعة لقياس مستوى رضا المستهلكين عن الخدمات التي تقدمها الشركات الصناعية، والتعرف على احتياجاتهم بغرض توفير تغذية راجعة عن طلباتهم ورغباتهم في المستقبل.

8- اجراء دراسات حول مناسبة الأسعار لجميع فئات المستهلكين ومدى مناسبة هذه الاسعار مع جودة المنتجات الخاصة بالشركة، وتحديد توقعات المستهلكين عن منتجاتها في المستقبل.

9- توفير كادر بحثي يتولى أمور السوق المستهدفة لتوفير قدر كافي من المعلومات عن تلك الأسواق من حيث المستجدات والمنتجات التي تدخل السوق من شركات منافسة، فضلا عن رفع مستوى تصورات المستهلكين والعامة عن الشركة المستهدفة وجودة منتجاتها.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- ماضي، محمد توفيق والسيد، إسماعيل. (2000). **المواد والإمداد**. الدار الجامعية: الإسكندرية.
- مصطفى، نهال فريد. (2003). **إدارة الإمداد** . دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية.
- الأنصاري، أسامة عبد الخالق وزايد، عادل محمد. (1996). "قياس وتحليل إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية: دراسة ميدانية". *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، كلية التجارة جامعة بنها، السنة الخامسة عشرة، العدد الثاني، 394-526.
- الجهماني، عمر: نقلاً عن الموقع الإلكتروني:

http://www.dged.net
- العزام، زياد. (2002). **اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الفرحان، أمل حمد. (1990). التطوير التنظيمي بين النظرية والتطبيق في سلطة الكهرباء الأردنية، **دراسات**، المجلد السابع عشر (أ)، العدد الأول، ص109-139.
- القطامين، أحمد. (1996). **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**. ط1، دار مجدلاوي: عمان.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم. (2001). أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. *مؤتة للبحوث والدراسات*، العدد (16)2001.
- جمعة، السعيد فرحات. (2000). **الأداء المالي لمنظمات الأعمال: والتحديات الراهنة**. دار المريخ للنشر: الرياض.

- حنفي، عبد الغفار و قرياقص، رسمية. (2003). أساسيات إدارة المواد والإمداد. دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية.

- زايد، عادل. (2003). **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل.** المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

- عبد المحسن، توفيق محمد. (1994). العوامل المؤثرة على مفاضلة العملاء النهائيين للتعامل مع بنك فيصل الإسلامي بمصر. *مجلة الإدارة*، العدد الثالث، المجلد 27، 6-21.

- محارمة، ثامر محمد. (1996). المناخ التنظيمي في الفكر الإداري. *مجلة الإداري*، المجلد (18)، العدد (65).

- مطاوع، عبد الحميد. (1991). "جودة الخدمات المصرفية: اتجاهات وتطبيقات"، العدد 46، أكتوبر 1991، 3-32.

المراجع الأجنبية:

Attaran, Mohsen and Attaran, sharmin. (2007). **collaborative supply chain management , The most promising practice for building efficient and sustainable supply chain.** *Business Process* Management Journal, Vol. 13, No. 3, pp. 390-404.

Buono, Anthony F. (1997). "Enhancing Strategic Partnerships", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, Issue 3, pp. 251-266.

Chandra, Charu and Kumar, Sameer. (2000). **Supply chain management in theory and practice: a passing fad a fundamental change.** Industrial Management & Data systems., 100/3, 100-113.

Dacin, M. Tina; Hitt, Michael A.; & Levitas, Edward (1997). Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of US and Korean Firms, **Journal of world Business/** 32(1), pp 3-16.

Dadfar, Hossein. (1993). Major Causes of Joint Venture Failures in the Arab Nations, **Arab management Conference**, University of Bradford, July, 6-8 Unnumbred.

Daltion, Dennis. (2000). How to Become a Successful Strategic Partner? *Security Magazine*, Oct, Vol. 37 Issue 10, p57, 1p 1bw. at: www.Securitymagazine.com

Demirbag, Mehmet and Koh, S.C.lenny and Bayraktar, Erkan and Tatoglu, Ekrem and Zaim, Selim. (2007). **The impact of supply chain management Practices on Performance of SMES**, *Industrial Management &Data systems*, vol.107,no.1,pp103-124.

Forslund, Helena and Jonsson, Patrik. (2007). **The impact of forecast information quality on supply chain performance**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27, No 1, PP.90-107.

Funston, R., (1992). "Great Expectations: Improving Customer Service. **CMA Magazine**, 66, 3: 24-28.

Heavey, Cathal. (2006). **The Impact Of Information Sharing And Forecasting In Capacitated Industrial Supply Chains: A Case Study**, pj.byrne@ul.ie.

Lau, Chang-Ming, Ngo, Hang-Yue. (2001). Organization Development and firm Performance: A Comparison of Multinational and Local Firms, **Journal of International Business Studies**, 1st quarter, Vol. 32 Issue 1, p95, 20 p.

Lee, Hau L. and So., Kut C. and Tang, Christopher S. (2000). **The Value of Information sharing in a Tow-Level supply chain**, Management Science, Informs, Vol. 46, No. 5, pp. 626-643.

Li, Suhong and Lin, Binshan. (2006). **Accessing information sharing and information Quality In supply chain management**, Decision Support Systems, 42, 1641-1656.

Li, Suhong and Ragu-Nathan, Bhanu and Ragu-Nathan, T.S. and Rao, Subba. (2004). **The Impact of Supply Chain Management Practices**

on Competitive Advantage and Organizational Performance, sli@bryant.edu.

lummus, Rhonda, R. and Vokurka, Robert j. (1999). **Defining supply chain management: a historical perspective and practioal guidelines,** Industrial Management, Data Systems 99/1, 11-17.

Mangodl, W., and Babkus, E., (1991). "Service Quality: the Front Stage vs. the back Stage Perspective", **Journal of Service Marketing, 5,** 4: 59-70.

Mikkola, Juliana Hsuan And Skjott- Larsen, Tage. (2004). **Supply – chain integration: implications For mass customization, modularization And postponement strategies,** production planning & control ISSN 0953-7287 print/ ISSN 1366-5871 online c: Taylor & Francis Ltd, http://www.tandf.co.uk/journals.

Morrison, Michael, Mezentseff, Larissa. (1997). Learning Alliances- a New Dimenstion of Strategic Alliances, **Management Decision**, Volume 35, Number 5, pp. 351-357.

Parasuraman, A., Berry, L., and Zetthmal, V., (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale". **Journal of Retailing**, 1991, 67, 4: 420-431.

Rangan, U. Srinivasa; Yoshino, Michael Y. (1996). Forging Alliances: A guide to Top Management, **Columbia Journal of World Business**, Fall, Vol. 31 Issue 3, pp. 6-14.

Salen, F. and Rayan, C., (1991). "Analyzing Service Quality in the Hospitality Industry", **Service Industries Journal**, 11, 3, 1991: 324-345.

Schuler, Randall S. (2001). Human Resource Issues and Activities in International Joint Ventures, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 12, Feb, pp. 1-52.

Silveira, Giovani J.C. da , and Arkader, Rebecca. (2007). **The direct and mediated Relationships between supply Chain coordination**

investments And delivery performance, International Journal of Operations & Production management, Vol. 27, No. 2, pp. 140-158.

Tan, Kea – Choon and kannan, Vijay R. and Hangfield, Robert B. and Ghosh, Soumen. (1999). **Supply chain management: an Empirical study of its impact On performance**, International Journal of Operation & Production Management, Vol. 19 No. 10, pp.1034 -1052.

Tayeb, Munir. (1998). Transfer of HRM Practices Across Cultures: An American Company in Scotland, **Then International Journal of Human Resource Management**, 9:2, April, pp. 332-358.

Teas, R. K., and Wong, J., (1991). "Measurement of Customer Perception of Retail Bank Service Delivery System". **Journal of Professional services Marketing,** 7,1: 147-167.

Vigtil, Astrid. (2007). **Information Exchange In Vender Managed Inventory** , International Jornal of physical Distribution & Logistics Management, Vol. 37, No. 2, pp. 131-147.

Wang, Dan and Tian,Yezhuang And Hu, Yunquan. (2005). **Empirical Study Of Supplier Selection Practices In Supply Chain Management In Manufacturing Companies**, international journa of innovation and technology management, Vol. 2, No. 4 , pp 391-409 .

Wilding, Richard. (1998). The supply chain complexity triangle , Uncertainty generation in the supply chain. International Journal of Physical Distribution & logistics, Vol. 28, No. 8, pp. 599-616.

Yah, R., Realson, K., and Kozmetsky, G. (1999). **Zero Time: Providing Instant Customer Value, Every Time, All the Time**. N.Y: John Wiley & Sons, Inc.

Yeung, Jeff Hoi Yan and Selen, Willem and Min, Zhoud Deming and Zhang. (2007). **Postponement strategy from a supply chain perspective: cases from china**, international Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 37, No. 4, pp, 331-356.

Zenger, J. H., (1997). **"22 Management Secretes to achieve more with less"** McGraw-Hill.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف..... أختي الموظفة ....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان ممارسات إدارة سلاسل التزويد في الشركات الصناعية الأردنية في مدينة الحسن الصناعية، أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بوضع إشارة (×) أمام كل فقرة تحت ما يقابلها من البدائل الموضوعة، علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث

فادي جرار

الجزء الأول:

المعلومات العامة:

1. **الجنس:**

☐ ذكر ☐ أنثى

2. **المؤهل العلمي:**

☐ بكالوريوس فأقل ☐ أعلى من بكالوريوس

3. **العمر:**

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30- 40 سنة

☐ أكثر من 40 سنة

4. **الخبرة الإجمالية:**

☐ 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. **الخبرة الحالية في الشركة:**

☐ 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

6. **المسمى الوظيفي:** ....

الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة

فيما يلي عدد من المجالات المتعلقة بواقع سلاسل التزويد في شركتكم، علماً بأن المقصود بسلاسل التزويد جميع النشاطات المتوافرة أو التي يمكن القيام بها بغرض إيصال المنتج، ابتداء من المواد الخام وصولاً الى المستهلك النهائي للمنتج، ويشمل ذلك جميع عمليات ايجاد مصادر المواد الخام اللازمة للتصنيع، وعمليات التوزيع عبر كل القنوات حتى الوصول الى المستهلك، ونظم المعلومات الضرورية من أجل مراقبة كل النشاطات السابقة.

وتحقيقا لأغراض البحث العلمي أرجو الإجابة عليها بكل دقة وموضوعية.

* الفقرات التالية تمثل مجال الشراكة الإستراتيجية مع المزود، فالرجاء بيان درجة قناعتك بكل منها بوضع علامة (×) في المكان المناسب.

مجال الشراكة الإستراتيجية مع المورّد						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تعتمد شركتنا على معيار الجودة كأساس عند اختيار مورديها الرئيسيين					
2	تقوم عملية حل المشكلات والمعيقات المتعلقة بالعمليات التصنيعية في شركتنا على مبدأ إشراك الموردين الرئيسيين في ذلك					
3	تقوم شركتنا على مساعدة الموردين الرئيسيين في مجال تحسين جودة منتجاتهم					
4	يتم إشراك الموردين الرئيسيين في برامج التحسين المستمر المطبقة في شركتنا					
5	يلعب الموردين الرئيسيين دوراً هاماً في الأنشطة المتعلقة بعملية التخطيط ودفع الأهداف					
6	عند قيام شركتنا بعمليات تطوير المنتجات، فإنها تعمل على إشراك الموردين الرئيسيين في هذه العملية بشكل فاعل					
7	تقوم شركتنا بالاستفادة القصوى من الدعم الفني وغيره المقدم من مزوديها الرئيسيين					
8	يعقد الأفراد العاملين في قسم الإنتاج في شركتنا عدد من الزيارات المنتظمة لمواقع المزودين الرئيسيين					
9	بعد تطوير شركتنا لمنتجات جديدة، يواكب المزودين التغييرات الطارئة على المواصفات الجديدة لهذه المنتجات					
10	تقوم شركتنا بالعمل على تبادل المعلومات مع المزودين الرئيسيين حتى ولو كانت ذات حساسية عالية					
11	تعقد شركتنا جملة من المفاوضات وبشكل سنوي مع مزوديها حول أسعار المدخلات الجوهرية في العملية الإنتاجية					

ب- مجال العلاقة مع المستهلكين						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تقوم شركتنا وباستمرار بالاتصال والتفاعل مع المستهلكين لتأسيس علاقات قائمة على المصداقية، والاستجابة، وغيرها من المقاييس التي تراها مناسبة					
2	تعمل شركتنا على قياس وتقييم درجة رضا المستهلكين وبشكل مستمر					
3	تعمل الشركة التي أعمل بها على تحديد توقعات المستهلكين المستقبلية وبشكل متكرر					
4	تعمد شركتنا إلى تقديم عدد من التسهيلات التي تمكن المستهلكين من الحصول على المساعدة اللازمة					
5	تقييم شركتنا وبشكل دوري اتجاهات العلاقات مع المستهلكين من ناحية أهميتها					
6	تقدم شركتنا منتجات ذات جودة عالية لزبائنها					
7	تقوم شركتنا بقياس وتقييم درجة رضا المستهلكين وفقاً لمجموعة من العوامل					
8	تعتبر المتابعة والحصول على التغذية الراجعة من المستهلكين حول المنتجات من الأمور الهامة التي تقوم شركتنا بممارستها باستمرار					
9	تتابع شركتنا الشكاوى الرسمية وغير الرسمية المقدمة من المستهلكين وتقييمها باستمرار					
10	تحدد شركتنا العوامل الهامة واللازمة لبناء علاقات فاعلة مع المستهلكين وكيفية المحافظة عليها					

ج- مجال مستوى مشاركة المعلومات IS						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تعمل شركتنا على إخبار شركائنا التجاريين مقدماً بأبرز احتياجاتها القابلة للتغيير					
2	يقوم شركائنا التجاريون بمشاركتنا بالمعلومات حول أية مستجدات على الساحة					
3	يخبرنا شركائنا التجاريون بأبرز القضايا والتي قد تؤثر على سير شركتنا					

4	يقوم شركائنا التجاريون بمشاركتنا بالمعارف ذات العلاقة بالعمليات التشغيلية والتجارية والمتوفرة لديهم					
5	يتم تبادل المعلومات بين شركتنا وشركائنا التجاريين والتي تسهم في تأسيس قواعد التخطيط للعمل المشترك					
6	تحافظ شركتنا وشركائنا التجاريون على الاخبار عن الأحداث أو التغييرات التي قد تؤثر على الشركاء الآخرين في سلسلة التزويد					

مجال مستوى جودة المعلومات IQ

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تصل المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالوقت المناسب					
2	تتسم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالخلو من الأخطاء (الدقة)					
3	تتسم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالخلو من النقص (تامة ومكتملة)					
4	تلاءم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين طبيعة القرارات المراد اتخاذها					
5	تتسم المعلومات التي يتم تبادلها بين شركتنا وشركائنا التجاريين بالمصداقية والثبات					

فيما يلي عدد من المجالات المتعلقة بالميزات التنافسية للشركة التي تعمل فيها، الرجاء وضع إشارة (×) في المربع الذي يعكس واقع هذه الميزات في شركتكم.

أ- مجال السعر / الكلفة

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تقدم شركتنا أسعار منافسة مقارنة مع المنافسين					
2	تستطيع شركتنا تقديم كلفة منخفضة أو أكثر انخفاضاً مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة					

ب- مجال التوصيل الاعتمادي						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تتم عملية توصيل المنتج للمستهلك حسب طلبه					
2	يتم توصيل المنتج للمستهلك بالوقت المناسب					
3	تتم عملية توصيل المنتج للمستهلك بشكل اعتمادي وموثوق					

ج- مجال الابتكار في المنتج						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تزود شركتنا منتجات حسب المواصفات التي يطلبها الزبون					
2	تقوم شركتنا بإدخال التغييرات على عروض المنتجات لتواكب التغييرات في حاجات الزبائن					
3	تمتلك الشركة التي أعمل فيها بسرعة الاستجابة للمواصفات وملامح المنتجات التي يطلبها الزبون					

د- مجال التوقيت السوقي						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تعمل شركتنا على توفير منتجاتها في الأسواق بشكل سريع					
2	تعتبر شركتنا من الشركات الرائدة في إدخال منتجات جديدة للأسواق					
3	إن معدل توقيت إدخال شركتنا لمنتجاتها إلى الأسواق أقل من المعدل السائد في الصناعة التي تعمل فيها					
4	تمتلك شركتنا القدرة على تطوير منتجات جديدة وبشكل أسرع من منافسيها					

فيما يلي عدد من مجالات الأداء الكلي للشركة التي تعمل فيها، الرجاء وضع إشارة (×) في المربع الذي يعكس واقع هذه المجالات مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة

الرقم	المجالات الأدائية	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
1	الربحية على المدى الطويل					
2	نمو المبيعات					
3	الموارد المالية					
4	صورة المنظمة في ذهن العامة					
5	ولاء المستهلكين					

ABSTRACT

Jarrar, Fadi Zuhair. The Practices of Supply Chain Management in the Jordanian industrial companies in Al-Hassan industrial city - Irbid. Masters Thesis, Yarmouk University, 2008, supervised by: Dr.Luay Salihieh and Dr. Jamal Abu Doleh

The current study aimed to discover the impact of applying supply chain management (SCM) on the competitive advantage and the organizational performance in industrial companies.

The study sample consisted of (46) employees from various Jordanian industrial companies in Al-Hassan industrial city. The researcher designed a study tool that consisted of three sections: Section I: strategic partnership with the supplier , which consisted of (4) areas: strategic partnership with the supplier, the relationship with consumers, the level of information sharing (IS), and the level of information quality (IQ). Section II: The competitive advantages of the company, which consisted of (4) areas: the price / cost, the delivery of credit, innovation in products and market timing. Section III: the overall performance of the company, which consisted of (5) areas: profitability on the long term, sales growth, financial resources, the Organization's image in the mind of the public, and the loyalty of customers. The results showed that:

- There is significant relationship at the level of ($0.05 \leq \alpha$) between the organizational performance and the strategic partnership with the supplier, the level of information sharing, the quality of information, and the whole supply chain management. There was no statistically significant relationship between "relationship with the customer" and "organizational performance". (40%) of the change in the organizational performance is attributable to the areas related to supply chain management.

- There is significant relationship at the level of $(0.05 \leq \alpha)$ among all the areas of supply chain management with the exception of the relationship with the customer with all the dimensions of competitive advantage. (43%) of the change in the competitive advantages is attributable to the areas related to supply chain management.
- There is significant relationship at the level of $(0.05 \leq \alpha)$ between the areas of price / cost, the delivery of credit, innovation , market timing, and the whole competitive advantage with the organizational performance. (99%) of the change in the competitive advantages is attributable to the areas related to the organizational performance.

The study recommended to increase the strategies connection with suppliers and costumers, Also integrated the high quality information with them.

Keywords: supply chain management, competitive advantage, the industrial companies in Al-Hassan City.